

**PLAN PARA OFRECER UN NUEVO PRODUCTO A LOS CLIENTES
POTENCIALES DE LA EMPRESA RINATO COMPANY INC.**

**NHUR ZAMIRA MORAD LEYVA
1.110.487.013**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

**PLAN PARA OFRECER UN NUEVO PRODUCTO A LOS CLIENTES
POTENCIALES DE LA EMPRESA RINATO COMPANY INC.**

NHUR ZAMIRA MORAD LEYVA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Dirección tutorial
JAVIER JOSÉ NIÑO BALLESTEROS
DOCENTE PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, febrero de 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi familia por el apoyo incondicional.

Agradezco a los docentes, quienes a lo largo de mi formación en la Universidad Piloto de Colombia, dejaron información importante y valiosa para mi crecimiento profesional.

Agradezco de manera muy especial a mi asesor de proyecto Ing. Javier Niño Ballesteros, quien me alentó a trabajar en éste proyecto.

CONTENIDO

| | pág |
|---|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 13 |
| 2. METODOLOGÍA | 15 |
| 2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 15 |
| 2.1.1 Fuentes de información. | 15 |
| 2.1.2 Aplicación de matrices modelo MMGO. | 16 |
| 2.1.3 Tipo y técnica de investigación | 16 |
| 2.1.4 Método | 17 |
| 2.1.5 Tamaño de la muestra y población objetivo. | 17 |
| 3. MARCO REFERENCIAL | 19 |
| 3.1 PLAN DE ACCIÓN | 19 |
| 3.1.1 Características de un plan de acción. | 20 |
| 3.2 MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES | 21 |
| 3.2.1 Estadios de desarrollo | 23 |
| 3.2.2 Variables por componente | 25 |
| 3.2.3 Descriptores | 26 |
| 3.2.4 Aplicación del modelo MMGO | 27 |
| 3.2.5 Recomendaciones para la aplicación del modelo MMGO | 28 |
| 3.3 <i>HABEAS DATA</i> . | 29 |
| 4.1. INFORMACIÓN GENERAL EMPRESA | 31 |
| 4.1.1. Misión | 31 |
| 4.1.2. Visión | 32 |
| 4.1.3. Servicios ofrecidos. | 32 |
| 4.1.4. Productos ofrecidos. | 32 |

| | |
|---|----|
| 4.1.5. Descripción Guante The Ugly Mudder® 7310 | 34 |
| 4.1.6. Clientes potenciales. | 36 |
| 4.1.7. Estructura organizacional de Rinato en Colombia | 38 |
| 4.1.8. Descripción de los cargos | 39 |
| 4.2. CONTEXTO DEL SECTOR INDUSTRIAL: DINÁMICA RECIENTE Y SITUACIÓN EXTERNA. | 40 |
| 4.3. SEGUIMIENTO Y COMPRENSIÓN DEL ENTORNO. | 43 |
| 4.3.1. Resultado y análisis de seguimiento y comprensión del entorno. | 52 |
| 4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 54 |
| 4.5. GESTIÓN DE MERCADEO | 59 |
| 5.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN | 67 |
| 5.1.1 Objetivos específicos | 67 |
| 5.1.2 Método | 67 |
| 5.1.3 Tamaño de la muestra | 68 |
| 5.1.4 Instrumento | 68 |
| 5.1.5 Análisis de los datos cualitativos. | 71 |
| 5.2 DESCRIPCIÓN EMPRESAS A ENTREVISTAR | 71 |
| 5.2.1 Empresa Nabors Drilling International Colombia. | 72 |
| 5.2.2 Tiger Tanks Inc. | 72 |
| 5.2.3 Mosaico Servicios y Soluciones Industriales. | 73 |
| 5.2.4 Petrex Colombia. | 73 |
| 5.2.5 Schlumberger. | 74 |
| 6. PROPUESTA PLAN COMERCIAL | 76 |
| 6.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS ENCUESTAS | 76 |
| 6.2. ANÁLISIS RESULTADOS MATRICES | 84 |
| 6.2.1. Estrategias para el análisis de entorno. | 85 |
| 6.2.2. Estrategias para el direccionamiento estratégico. | 85 |
| 6.2.3. Estrategias para la gestión de mercadeo. | 86 |
| 6.3. ANÁLISIS PRESUPUESTO DE VENTAS COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD OPERACIONAL | 87 |

| | |
|---|----|
| 6.4. PLAN COMERCIAL | 89 |
| 6.4.1. Estrategia General. | 89 |
| 6.4.2. Objetivos Comerciales. | 89 |
| 6.4.3. Nombre e imagen corporativa de la empresa. | 90 |
| 6.4.4. Mercadeo táctico. | 90 |
| 6.4.5. Promoción. | 91 |
| 6.4.6. Personal. | 91 |
| 6.4.7. Procesos. | 92 |
| CONCLUSIONES | 93 |
| BIBLIOGRAFÍA. | |
| ANEXOS | |

LISTA DE TABLAS

| | pág |
|---|-----|
| Tabla 1. Variables por componente. | 25 |
| Tabla 2. Ejemplo aplicación niveles. | 26 |
| Tabla 3. Descripción cargos en Rinato Inc. Company Colombia | 39 |
| Tabla 4. Análisis entorno económico | 46 |
| Tabla 5. Resumen factores entorno económico. | 52 |
| Tabla 6. Componente direccionamiento estratégico | 56 |
| Tabla 7. Resumen factores direccionamiento estratégico | 58 |
| Tabla 8. Componente gestión de mercadeo | 61 |
| Tabla 9. Resumen factores gestión de mercadeo | 65 |
| Tabla 10. Analisis de encuestas y resultados | 76 |
| Tabla 11. Guantes proyectados por referencia. | 87 |
| Tabla 12. Costos y aranceles. | 88 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | pág |
|---|-----|
| Grafico 1. Modelo de gestión para la modernización | 21 |
| Grafico 2. Descripción ruta. | 27 |
| Grafico 3. Curva de gestión | 28 |
| Grafico 4. Servicios ofrecidos. | 32 |
| Grafico 5. Productos ofrecidos. | 33 |
| Grafico 6. Productos de seguridad. | 33 |
| Grafico 7. Rinato en Feria exposición 2015. | 34 |
| Grafico 8. Guante The Ugly Mudder® 7310 | 35 |
| Grafico 9. Clientes potenciales. | 36 |
| Grafico 10. Organigrama Rinato Inc. Company Colombia. | 39 |
| Grafico 11. Principales variables industriales. | 41 |
| Grafico 12. Precio del petróleo. 1972-2016 | 42 |
| Grafico 13. Análisis de entorno económico | 52 |
| Grafico 14. Factores direccionamiento estratégico | 58 |
| Grafico 15. Factores gestión de mercadeo | 65 |
| Grafico 16. Análisis cualitativo de datos. | 71 |

ANEXOS

pág

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Registro Cámara Comercio Rinato | 98 |
| Anexo 2. Experiencia y retroalimentación uso guantes nitrilo anti impacto | 99 |
| Anexo 3. Entrevistas realizadas | 104 |
| Anexo 4. Proyección ventas 2016 | 117 |

RESUMEN

Rinato Company Inc., fundada en Estados Unidos, se dedica a trabajar como proveedor de industrias petroleras, ofreciendo diferentes equipos como herramientas, bombas de lodo, tubería y repuestos entre otras. Llegó a Colombia en el año 2014. Rinato Company Inc. Colombia SAS, tiene tres líneas de venta: herramientas y tubería para el sector industrial; lubricantes y grasas; y equipos de seguridad.

Este proyecto se centra en la tercera línea (equipos de seguridad), porque se pretende elaborar un plan que permita incursionar en nuevos mercados en Bogotá, y comercializar una referencia de guantes: THE UGLY MUDDER (Ref. 7310); por ser novedosos e innovadores, y además porque cuentan con lo último en tecnología, haciéndolos más seguros, llamativos y duraderos.

Para el plan de acción se empleara la metodología Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) de la Universidad EAN. La investigación es de tipo descriptivo, la técnica se basa en lo cualitativo, y el método corresponde a la entrevista en profundidad. Todos esos elementos son clave para elaborar el plan estratégico para la comercialización de los guantes en la ciudad de Bogotá.

Palabras clave: plan acción, intraemprendimiento, equipos de seguridad, MMGO

ABSTRACT

Rinato Company, Inc. founded in United States works as provider for oil industries, offering different equipment as tools, mud pumps, pipelines and spare parts among others. It arrived to Colombia in 2014. Rinato Company Inc. Colombia SAS has three sales lines: tools and pipelines for industries, lubricants and greases, and security equipment.

This Project is focused on the third line (security equipment) because it intends to elaborate a strategic plan for the incursion into new markets in Bogota, and to commercialize one reference of gloves: THE UGLY MUDDER (Ref. 7310). These have been innovative because they have the latest advances in technology, which makes them safer, brighter and more enduring.

For the action plan will be used the methodology of the Model of Modernization for the Management of Organizations (MMGO as the acronym in Spanish), of EAN University. The type of research is descriptive, the technique is qualitative and the method is the depth interview. All these elements are key to elaborate the strategic plan to commercialize the gloves in Bogotá.

1. INTRODUCCIÓN

Rinato Company Inc, es una empresa fundada en Estados Unidos en el año 2005, dedica a ofrecer productos como herramientas, bombas de lodo, tubería, y repuestos entre otros, para la industria petrolera. En el año 2014 llega a Colombia, y se instala como Rinato Company Inc. Colombia SAS, con la ventaja competitiva de tener experiencia comercial en el extranjero. La empresa cuenta con tres líneas comerciales: la primera cuenta con las herramientas y tubería para el sector industrial; la segunda, dedicada a los lubricantes y grasas; y la tercera a equipos de seguridad como overoles, botas, cascos, guantes, tapa bocas y tapa oídos.

El presente proyecto está enfocado a crear un plan a partir del cual se pueda extender comercialmente la empresa, pero únicamente basado en los productos de la tercera línea, en la que se encuentran los guantes THE UGLY MUDDER referencia 7310. El interés por expandir en el mercado estas tres referencias, obedece a lo novedoso e innovador de los productos, pues vienen con los últimos adelantos en tecnología y son atractivos a la vista de los clientes.

Para diseñar el plan que consiste en la incursión de nuevos mercados con los actuales clientes de Rinato Company Inc., en Colombia, se empleará la metodología propuesta por la Universidad EAN, denomina Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), la cual consiste en una metodología probada en más de 150 empresas, con ésta metodología se puede establecer el análisis situacional y el mejoramiento en pequeñas y medianas empresas; por eso, a partir de éste modelo se trabajará la comprensión y manejo del entorno, el direccionamiento estratégico y la gestión de mercadeo por medio de la aplicación de una matriz para cada uno de los casos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea como objetivo formular un plan de acción para el área de Gestión de Mercadeo de la empresa Rinato Company Inc.

Adicionalmente, como parte del objetivo se hará una entrevista a los clientes potenciales de la empresa para conocer su percepción e interés por adquirir nuevos productos de la empresa **Rinato Company Inc.**, con el fin de encontrar,

elementos estratégicos y tácticos que permitan a la empresa, trazar un plan de acción con miras a incursionar en el mercado de nuevos guantes.

No está de más decir que se tendrán varios encuentros con el gerente que representa a la empresa a Rinato Company Inc., en Colombia, para hacer acercamientos que conlleven a conocer mejor la empresa y cuáles son los requerimientos, necesidades o intereses de la misma. El proyecto es una idea que surgió a raíz del interés de varios clientes por conocer y utilizar nuevos productos; y por la motivación laboral y profesional que se tiene por el área comercial de la empresa Rinato Company Inc., la cual se encuentra en un proceso de crecimiento a nivel Nacional.

2. METODOLOGÍA

La propuesta metodológica para crear un plan de acción para ofrecer un nuevo producto a los clientes potenciales de la empresa RINATO COMPANY INC., se desarrolló de la siguiente manera:

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN¹

Se ha realizado el presente trabajo teniendo en cuenta los siguientes componentes:

2.1.1 Fuentes de información.

Búsqueda en fuentes de información de documentos como libros, revistas, artículos y sitios web entre otros, con la única finalidad de conocer y asociar al proyecto los diferentes temas que hacen parte del proyecto como entender lo que es un plan de acción y sus características; como también las matrices correspondientes al modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO² (EAN). En este orden de ideas se tienen las siguientes fuentes:

- **Primarias:** Clientes actuales de la empresa Rinato Company Inc., Información relacionada con el tipo de guante The Ugly Mudder® 7310 de la empresa proveedora HEXARMOR, estos guantes pertenecen a Collection Mudder™ y a Family Mudder™.
- **Fuentes secundarias:** Otras fuentes a partir de las cuales se pueda realizar análisis de información bases de datos especializados con el comportamiento del sector.

¹ **TORRES**, Duarte Jaime. Universidad Piloto de Colombia. Docente de Fundamentos, Investigación y Gerencia de Mercados del programa de Administración de Empresas. 2015.

² **PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá.

2.1.2 Aplicación de matrices modelo MMGO.

En esta aparte se hizo un previo levantamiento de información, con el propósito de conocer en términos generales el estado situacional de la empresa, para lo cual se tuvo en cuenta la solicitud del gerente de Rinato, quien solicitó se desarrollaran tres matrices propias del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO): la que corresponde al componente de comprensión y manejo del entorno; la de direccionamiento estratégico; y la de gestión de mercadeo.

2.1.3 Tipo y técnica de investigación

- **Tipo Descriptivo:** Nos permite indagar de manera directa con los clientes sobre el tema central de la investigación.

Éste tipo de investigación permite:

Seleccionar una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características³.

- **Técnica: Cualitativa,** Mediante entrevista en profundidad a los principales clientes de la empresa.

Para comprender por qué en el proyecto se tuvo en cuenta la investigación cualitativa, hacemos referencia a lo descrito por Fraenkel y Wallen (1996) quienes presentan cinco características básicas para éste tipo de estudio:

³ **Ibíd.**

- El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
- La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.
- Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
- El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
- Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga⁴.

2.1.4 Método

- **Entrevista en profundidad:** Permitirá tener una primera aproximación al problema planteado en la investigación, con un instrumento semiestructurado sin depender del tiempo.
- **Para su concreción, se ha considerado:**
 - ✓ Elaboración del instrumento de acuerdo con los objetivos del estudio. Cuestionario semiestructurado.
 - ✓ Familiarizar el entrevistado con el objeto de la entrevista y el uso que se hará a la investigación; teniendo en cuenta, el código de ética.
 - ✓ Desarrollo de la entrevista en profundidad con la formulación de preguntas.
 - ✓ Finalización de cada entrevista en profundidad.

2.1.5 Tamaño de la muestra y población objetivo.

Como parte clave en el desarrollo del trabajo, se tendrán en cuenta los clientes actuales de la empresa Rinato Company Inc., por dos razones: la primera porque son clientes mayoristas, y el interés del gerente de la empresa, se enfoca en brindar a ellos un nuevo producto; y la segunda, porque se encuentran ubicados en diferentes zonas del país favoreciendo de esta manera los canales de distribución, cuando se tome la decisión de posibles aperturas de mercado con otros productos.

⁴ UNIVERSIDAD INTERAMERICANA. La investigación cualitativa. 2008. <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>. [Consultado agosto 2015].

Cabe resaltar que aquí se entiende la población como:

"(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio⁵.

Para el caso del presente trabajo, serán tenidos en cuenta las empresas sugeridas por el gerente de Rinato para las entrevistas de profundidad, por tanto, son dichas empresas las que corresponden a la población objetivo:

- ✓ Petrex S.A.⁶
- ✓ Nabors Industries Ltd.⁷
- ✓ Costa Norte Construcciones, C.A.⁸
- ✓ EP Petroecuador.⁹
- ✓ Tiger Tanks Inc.¹⁰
- ✓ Saxon Energy Services.¹¹
- ✓ Tubos Servicios Oriente, S.A.¹²

⁵ <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>. 2012. [consultado agosto 2015].

⁶ <http://www.petrex.com.pe/> [Consultado agosto 2015]

⁷ <http://investor.nabors.com/phoenix.zhtml?c=70888&p=irol-IRHome>. [Consultado agosto 2015]

⁸ <http://www.costanorte.com.ve/empresa.html>. [Consultado agosto 2015]

⁹ <http://www.eppetroecuador.ec/index.htm>. [Consultado agosto 2015]

¹⁰ <http://www.tigertanksinc.com/>. [Consultado agosto 2015]

¹¹ <http://www.saxonservices.com/>. [Consultado agosto 2015]

¹² <http://fichas.findthecompany.com.mx/1/132257274/Tubos-Servicios-Oriente-S-A-en-Bachaquero>. [Consultado agosto 2015].

3. MARCO REFERENCIAL

En éste aparte es clave rescatar lo descrito por Reidl-Martínez (2012), quien argumenta que:

El plan inicial del desarrollo de un marco teórico que sustente la investigación a realizar, incluye no sólo los supuestos teóricos de los que parte el investigador, sino también conforma la manera en la que el investigador recoge sus datos, lo que a su vez determina o establece los límites de las clases de análisis que pueden emplearse.

Los supuestos teóricos sobre la naturaleza de la realidad social o de la naturaleza humana de los que parte, comprometen al investigador a ciertos tipos particulares de procedimientos cuando reúne y analiza sus datos. De lo anterior, se deduce que ciertas técnicas son más compatibles con algunos supuestos teóricos que con otros, lo que hace que el científico, al momento de seleccionar una serie de métodos de investigación, necesariamente asume una determinada posición teórica¹³.

En ese orden de ideas en el proyecto se abarcarán conceptos relacionados con el plan de acción para comercializar el tipo de guante The Ugly Mudder® 7310 (HEXARMOR); el análisis situacional obtenido en parte por la matriz denominada comprensión y manejo del entorno, propia del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)¹⁴; al igual que la matriz correspondiente al direccionamiento estratégico, y a la gestión de mercadeo.

3.1 PLAN DE ACCIÓN

En el proyecto, el plan de acción corresponde a “una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo

¹³ **REIDL-MARTÍNEZ.** Lucy María. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN MÉDICA. Marco conceptual en el proceso de investigación. Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM. México D.F., México. Recepción 7 de marzo 2012; aceptación 10 de abril de 2012.

http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num03/07_MI_MARCO_CONCEPTUAL.PDF.
[CONSULTADO AGOSTO 2015].

¹⁴ **PÉREZ** Rafael. **NIETO** Mauricio et al. modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. 2013.

específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado”¹⁵.

3.1.1 Características de un plan de acción.¹⁶

En todo plan de acción se recomienda tener presente los siguientes componentes, los cuales permiten dar una orientación apropiada al proyecto:

- **Análisis:** Incluye un análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir.
- **Objetivos:** Define cuáles son las metas específicas que pretende alcanzar.
- **Actividades:** Describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.
- **Responsabilidades:** Asigna y distribuye tareas y responsabilidades.
- **Recursos:** Determina los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución.
- **Plazos:** Tiene una duración definida, es decir, un comienzo y un término.
- **Indicadores:** Determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.
- **Ajustes:** Debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que fuesen necesarios.

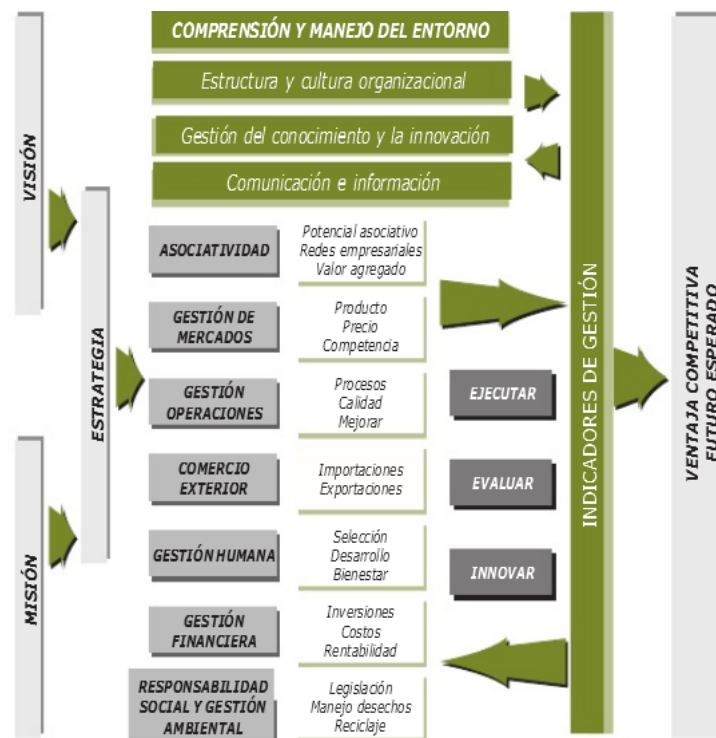
¹⁵ MINSALUD. Qué es un plan de acción. <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf> [Consultado Febrero 2016]

¹⁶ Características plan de acción. <http://www.significados.com/plan-de-accion/>. [Consultado Febrero 2016]

3.2 MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

La descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, presentado en la siguiente gráfica, evidencia el cómo es posible llevar a cabo el análisis de situacional y las diferentes actividades que formarán parte del plan estratégico orientado a la incursión de nuevos mercados; por eso, de ahí, sólo se toman los componentes de comprensión y manejo del entorno, direccionamiento estratégico, y la gestión de mercadeo.

Grafico 1. Modelo de gestión para la modernización



Fuente.

http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO. [Consultado agosto 2015]

- **Comprensión y manejo del entorno.** Permite hacer un análisis de la situación económica, como se describe en el modelo MMGO:

La Organización de Comercio y Desarrollo Económico OCDE, hace algunos años planteó la posibilidad de analizar la competitividad de un país desde una perspectiva sistémica, abordando este tema desde cuatro niveles: el meta económico, el macroentorno o de políticas macroeconómicas, el mesoentorno o sectorial y de cadena productiva y el microentorno o próximo, donde se ubican los clientes, los proveedores y los accionistas. Trasladado este enfoque a las organizaciones, se ha entendido que las empresas y las instituciones también tienen dichos entornos que afectan su competitividad¹⁷.

En ese orden de ideas los autores del modelo recalcan de manera especial el nivel micro, porque:

La competitividad desde el punto de vista de la organización propiamente dicha (nivel micro), depende de su capacidad de entenderse como un todo integral y de empezar a gerenciar el conocimiento para su posicionamiento y rentabilidad. Penetrar nuevos mercados, generar nuevos productos y procesos, aumentar la eficiencia en los procesos y muchos otros retos que implica la globalización, depende de la capacidad de las organizaciones para aprender a aprender y ser innovadoras. Las organizaciones PyMEs colombianas, forzosamente deberán cada día más, tomar en cuenta los entornos y estudiarlos para un adecuado direccionamiento estratégico¹⁸.

- **Direccionamiento estratégico.** En el proyecto se ha considerado el direccionamiento estratégico toda vez sirve de conocimiento y guía a los empresarios en la medida que la empresa debe adaptarse a los cambios dados por el entorno, y poder de ésta manera plantear mecanismos o estrategias que les permita enfrentar los retos que deben afrontar en un mercado global.

Todas las empresas tienen que comprar, transformar, vender y suministrar un bien o servicio. Por lo tanto, fuera de las diferencias de tamaño que determinan montos de inversión, culturas organizacionales y otras diferencias operativas, existe la posibilidad de plantear un instrumento general para el direccionamiento estratégico.

La implementación de un sistema de planeación participativo en la empresa en primera instancia, permite un cambio cultural y de pensamiento y una nueva

¹⁷ PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al., Op.cit. p. 29.

¹⁸ *Ibíd.* p. 32.

forma de visualizar a los que la conforman. Este cambio genera integración, pertinencia y reflexión, cimienta la posibilidad de aprendizaje colectivo y un ánimo de competencia. En segunda instancia, la planeación estratégica propone una transformación en las prácticas administrativas, muchas veces empíricas o sesgadas, suministra herramientas que permiten segmentar y discernir las preocupaciones del empresario ¿Cómo ganar más dinero? ¿Qué cambios realizar para desarrollar competencias en el personal? ¿Cómo crecer en el mercado? ¿Cuándo exportar y a dónde? ¿Por qué implementar la ISO 9001?, etc.¹⁹.

- **Gestión de mercadeo.** Dado el enfoque mismo del proyecto, la gestión de mercadeo como lo plantean los autores del modelo MMGO, se convierte en pieza clave en el crecimiento y desarrollo de la empresa de ahí que se entienda como un:

Proceso evolutivo normal de las empresas, posterior a la fase cuyo foco es la producción, se da lo que se conoce como la era de las ventas, donde el enfoque se encuentra en actividades de oferta del producto, bien, idea o servicio; esta situación se da en el momento en el cual la producción está optimizada y no logra los volúmenes esperados por la empresa. Es cuando se pregunta internamente: ¿Qué hacemos ahora con los productos que estamos produciendo? ¿Los hacemos bien? ¿Quién más nos puede comprar? Surge entonces el concepto de mercadeo y el concepto comercial de los negocios orientados al cliente, los cuales pretenden satisfacer necesidades de mejor manera que los competidores, generando valor y calidad en el proceso²⁰

3.2.1 Estadios de desarrollo

Teniendo presente los puntos anteriores, los estadios propuestos de desarrollo para las organizaciones del modelo MMGO, “conocidos como niveles de crecimiento en términos de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura”²¹; éstos se encuentran descritos en cuatro estadios donde se establece una escala “basada en el concepto de cuartiles: 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75 y mayor a 75-100 al interior de cada uno”²².

¹⁹ **Ibíd.** p. 33.

²⁰ **Ibíd.** p. 34.

²¹ **Ibíd.** p. 44.

²² **Ibíd.** p. 44.

Los estadios que se muestran en el siguiente ejemplo, permite evidenciar que cuando son evaluados y calificados los descriptores de los diferentes componentes, arroja unos resultados, a partir de los cuales se podrían hacer análisis:

- **El Estadio calificado entre 0-25 denota entre otras características:**

Procesos informales.
Gerencia arbitraria.
Conocimiento reposa en el gerente.
Baja productividad.
Mercado local.

- **El Estadio calificado entre 25-50 denota entre otras características:**

Procesos en construcción.
Gerencia que escucha a algunos de sus colaboradores.
Ausencia de modernas herramientas de gestión.
Orientación a la producción.
Mercado local ampliado.

- **El Estadio calificado entre 50-75 denota entre otras características:**

Trabajando en mejoramiento continuo.
Formalización de procesos.
Orientación a las ventas.
Cultura organizacional de bienestar.
Productos y servicios mejorados.

- **El Estadio calificado entre 75-100 denota entre otras características:**

Organizaciones que aprenden a aprender.
Innovadora.
Orientación a al mercado.
Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida.
Productos y servicios diferenciados.

3.2.2 Variables por componente

En el modelo MMGO, se proponen unas variables por componente y descriptores que servirán de apoyo para tratar los aspectos que se consideran en el análisis situacional que se aplicarían en el proyecto, como los que corresponde a los componentes de comprensión y manejo del entorno, direccionamiento estratégico, y la gestión de mercadeo. Sin embargo, cabe resaltar

En la siguiente tabla se describen las variables que por lo general se emplean para evaluar los diferentes componentes, sin embargo, no todas serán tenidas en cuenta en el proyecto por la naturaleza del mismo, en otras palabras, las variables serán definidas con el gerente de la empresa, una vez se haga un previo análisis de los ítems de interés:

Tabla 1. Variables por componente.

| COMPONENTES ORGANIZACIONALES | VARIABLES |
|--|--|
| Seguimiento y comprensión del entorno | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno (global meta). • Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados. • Análisis del entorno sectorial y regional (meso). • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Análisis del entorno cercano o próximo. • Cadenas productivas y cluster. • Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena. • Competencia. • Producto y servicio. • Precio. |
| Direccionamiento estratégico (planeación y estrategia) | <ul style="list-style-type: none"> • Principios de planeación. • Sistema de finalidades (Misión, visión y objetivos). • Valores corporativos. • Estrategias. |
| Gestión de mercadeo | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la empresa hacia el mercado. • Planeación y control del mercadeo. • Investigación de mercados. • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Estrategia de producto o servicio. • Estrategia de precio. • Estructura y estrategia de distribución. • Estrategias de ventas. • Estrategia de comunicación. • Servicio al cliente. |

Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 46

3.2.3 Descriptores

Tal y como lo presentan los autores del modelo MMGO, “los descriptores permiten la comprensión de las variables a partir de afinamientos analíticos mayores, podría decirse que son elementos específicos o fracciones de las variables que la describen concretamente”²³.

Los descriptores cuentan con una calificación de 4 niveles (1 a 4), a partir de los cuales se podrían determinar las buenas prácticas, como se presenta en el ejemplo (Tabla 3) desarrollado por los autores del Modelo MMGO, donde se tienen las siguientes columnas a calificar:

I = Iniciado

D = Desarrollándose

M = Madurando o en Maduración

Si en la empresa no realiza ningún ejercicio de investigación sobre los mercados en los que ofrece sus productos, deberá señalar el estadio: 1 en I, D o M, pero si contrata o realiza por su propia cuenta estudios serios de mercado, se ubicará en el estadio 4: en I, D o M. Los estadios 2 y 3 se entienden como nivel intermedio de desarrollo entre estos dos puntos²⁴.

Tabla 2. Ejemplo aplicación niveles.

| Descriptores | Estadio 1 | I | D | M | Estadio 2 | I | D | M | Estadio 3 | I | D | M | Estadio 4 | I | D | M |
|---------------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|--|---|---|---|
| Consulta de fuentes | No cónsul-ta fuentes | | | | Consul-ta de fuentes secun-darias para algunas varia-bles | | | | Consulta de estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercado | | | | Contrata o realiza estudios de merca-deo aplica-bles a fuentes variables de merca-deo de la empresa. | | | |

Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 45

²³ **Ibíd.** p. 48.

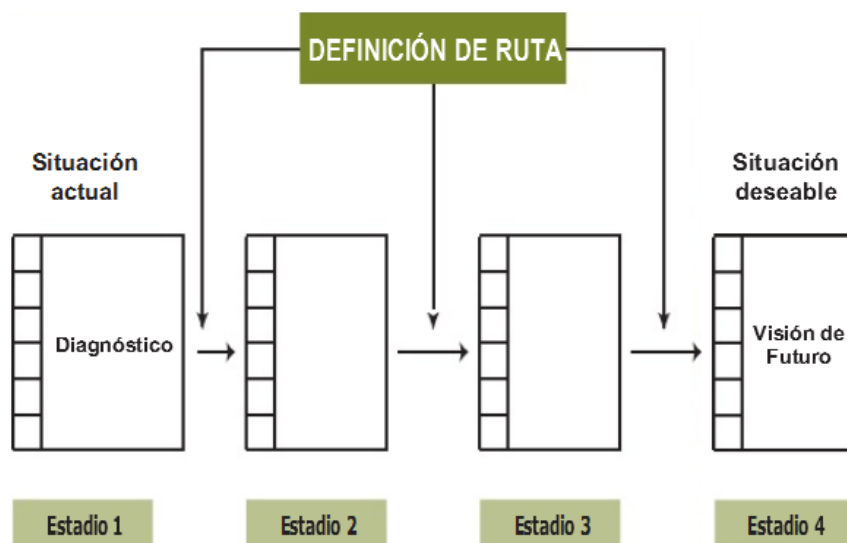
²⁴ **Ibíd.** p. 49.

3.2.4 Aplicación del modelo MMGO

La aplicación del modelo es sencilla en la medida que se ha realizado de manera detallada el estudio del libro “Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO”, donde se describe que una “PyME innovadora constituye la imagen futuro de la empresa, que debe irse construyendo a partir de la situación actual o diagnóstico, por medio de metodologías, técnicas, instrumentos, métodos y herramientas de investigación, consultoría participativa o de intervenciones directas”²⁵. Aquí cabe resaltar la importancia de dar a conocer a los empresarios interesados que dicho proceso exigirá cambios favorables en la empresa.

En el siguiente gráfico se aprecia la manera como se “integran todos los elementos tácticos del aprendizaje institucional que provienen del enfoque estratégico y de la necesidad de tener empresas abiertas en procura del mejoramiento continuo de gestión e innovación”²⁶:

Grafico 2. Descripción ruta.



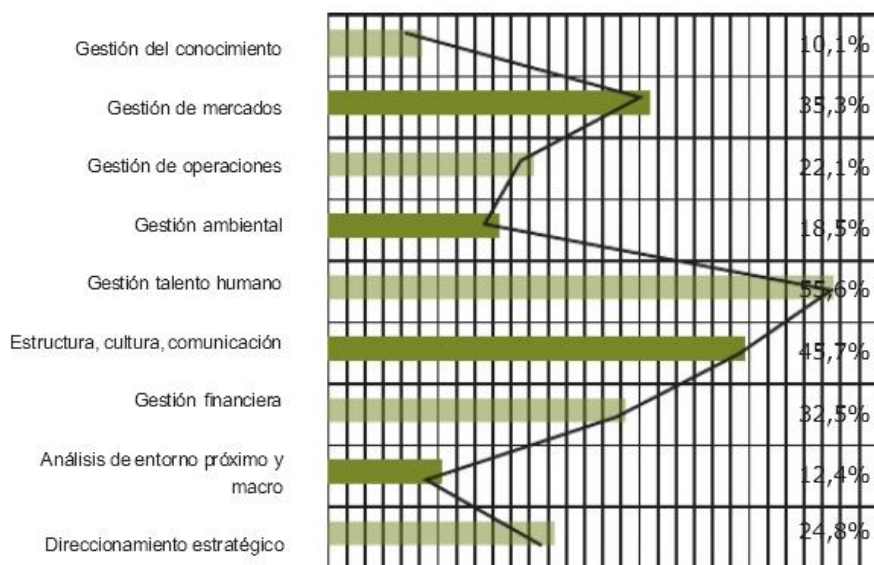
Fuente. **Fuente. PÉREZ** Rafael. **NIETO** Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 53

²⁵ **Ibíd.** p 51.

²⁶ **Ibíd.** p 52.

En ese orden de ideas y para contextualizar la integración de los elementos en la definición de la ruta, veamos el siguiente ejemplo: la empresa arroja un resultado en el proceso de 1, se procede a la definición de una ruta a partir de la cual se pueda llegar a “estadios superiores”, y elaborar de esta manera, la denominada “curva de gestión” como se indica en el siguiente ejemplo:

Grafico 3. Curva de gestión



Fuente. **Fuente. PÉREZ** Rafael. **NIETO** Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 54

Siguiendo las recomendaciones dadas en el modelo, las variantes ubicadas en estadios inferiores, “se les aplicará dentición de ruta (estrategias) para llevarlas a estadios superiores e ir de este modo, encontrando una sola identidad de gestión en un estadio determinado. A este proceso sistémico, lo denominamos mejoramiento continuo de gestión en PyMEs innovadoras”²⁷.

3.2.5 Recomendaciones para la aplicación del modelo MMGO

Es importante contar con la participación activa de los directivos, gerente y demás empleados de la empresa, pues el modelo MMGO, exige lo siguiente:

²⁷ **Ibíd.** p 54.

- La generación de un paradigma de comportamiento hacia el desarrollo de mejores prácticas de gestión.
- Una posición distinta hacia los colaboradores de la organización.
- Selección y definición de actividades –SEDEA- (Priorización)
- Nuevas formas de relaciones internas y externas fundamentadas en procesos de comunicación modernos y dignificantes.
- Altos niveles de racionalización del trabajo superando las relaciones tradicionales entre directivos y empleados.
- La incorporación de conocimiento útil que agregue valor, aplicando modelos como el aquí presente.
- Capacitar y entrenar al personal.
- Capacitar y entrenar al personal. Incorporar profesionales, asesores, sistemas de información, materias primas, máquinas, nuevos procesos, diseños, pro-ductos y servicios, etc.²⁸

3.3 HABEAS DATA.

Por el tipo de proyecto que se desarrolla para la empresa Rinato Company Inc., en el cual se debe hacer un levantamiento de información y una entrevista a profundidad, como se explica en la metodología, se hace necesario conocer qué el hábeas data consiste en el derecho “que tiene toda persona de conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ella en archivos y bancos de datos de naturaleza pública o privada”²⁹.

De igual manera la Corte Constitucional lo ha definido como:

El derecho que otorga la facultad al titular de datos personales de exigir de las administradoras de esos datos el acceso, inclusión, exclusión, corrección, adición, actualización y certificación de los datos, así como la limitación en las posibilidades de su divulgación, publicación o cesión, de conformidad con los principios que regulan el proceso de administración de datos personales. Asimismo, ha señalado que este derecho tiene una naturaleza autónoma que lo diferencia de otras garantías con las que está en permanente relación, como los derechos a la intimidad y a la información³⁰.

²⁸ **Ibíd.** p. 28

²⁹ **SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.** <http://www.sic.gov.co/drupal/manejo-de-informacion-personal> [Consultado septiembre 2015]

³⁰ **Ibíd.**

Ahora bien, el principio de confidencialidad en la información se dará a conocer al gerente y equipo de trabajo que de una u otra manera tengan alguna participación en el proyecto. Al respecto la Superintendencia de Industria y Comercio, define el principio de confidencialidad en la información de la siguiente manera:

En que todas las personas naturales o jurídicas que intervengan en la administración de datos personales que no tengan carácter público, están obligadas en todo tiempo a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende la administración de datos, pudiendo sólo realizar el suministro o comunicación de datos cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas³¹.

Finalmente, por ser responsable de la información, se hará las veces de fuente de información³², por ser la persona que recibe o conoce datos personales de los titulares de la información, en virtud del acercamiento comercial. Como fuente se entrega la información directamente a los usuarios, y no por medio de terceros (operador).

³¹ **Ibíd.**

³² **SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.** Manejo de información personal, 'Habeas data'. <http://www.sic.gov.co/drupal/manejo-de-informacion-personal>. [Consultado noviembre 2015].

4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA RINATO COMPANY INC.

En éste capítulo se hará el análisis situacional de la empresa, teniendo en cuenta dos elementos clave: el primero de ellos, hace referencia a una descripción general de la empresa; y el segundo se centra en el seguimiento y comprensión del entorno.

4.1. INFORMACIÓN GENERAL EMPRESA

Rinato Company Inc., es una compañía fundada en el año 2005. Está dedicada a la gestión de adquisiciones de la industria petrolera que ofrece suministros de equipos de componente individual, tales como bombas de lodo, BOPS repuestos y materiales de consumo a los paquetes completos de equipos de perforación.

La sede principal, está ubicada en 6842 NW 77th Ct. Miami FL 33166, Estados Unidos. Desde su creación se ha consolidado con la comercialización de un aceite fiable y el suministro industrial para los mercados de América del Sur; siempre persiguiendo un excelente servicio con cada uno de los clientes ubicados en Venezuela, Ecuador, Trinidad Tobago y Colombia, entre otros.

La empresa se encuentra registrada en Cámara y Comercio como **RINATO COMPANY INC COLOMBIA SAS (Anexo 1)**.

Rinato Company Inc., ofrece servicios y productos, bajo unos estándares de calidad y políticas internas como: la seguridad, protección del medio ambiente y ahorro de energía.

4.1.1. Misión³³

Somos una empresa dedicada al servicio del aceite y Abastecimiento, nuestro principal compromiso es lograr la satisfacción de nuestros clientes, a través de un producto de servicio o con los más altos estándares de calidad de pensamiento verde seguridad.

³³ <http://www.rinato-co.net/about-us.html>. [Consultado Agosto 2015].

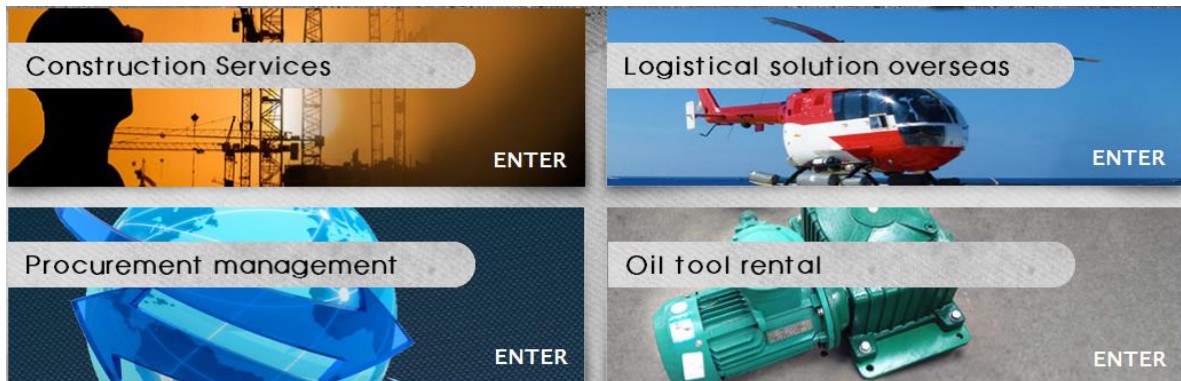
4.1.2. Visión³⁴

Para llegar a ser una de las empresas más confiables en servicio del aceite y la oferta, manteniendo la mejor calidad de servicio y profesionalidad, ofreciendo solución logística a nuestros clientes en cualquier país. Salud, Seguridad y Medio Ambiente (HSE)

4.1.3. Servicios ofrecidos.

- ✓ Servicios de construcción.
- ✓ Solución logística en el extranjero
- ✓ Gestión de adquisiciones
- ✓ Alquiler de herramientas de aceite.

Grafico 4. Servicios ofrecidos.



Fuente: <http://www.rinato-co.net/about-us.html> [Consultado agosto 2015]

4.1.4. Productos ofrecidos.

- ✓ Plataformas de perforación (Ring Equipment & Products).
- ✓ Tubos de perforación, carcassas y tubos (Drill pipes, casing & Tubing).
- ✓ Herramientas de manipulación (Handling Tools).
- ✓ Grasa de petróleo y perforación (Oil and drilling Grease).
- ✓ Equipos de seguridad (Safety Equipment).

³⁴ **Ibíd.**

Grafico 5. Productos ofrecidos.



Fuente: <http://www.rinato-co.net/about-us.html> [Consultado agosto 2015]

De los productos anteriores, inicialmente la empresa buscará nuevas empresas para ofrecer únicamente la línea de equipos de seguridad (Safety Equipment).

Grafico 6. Productos de seguridad.



Fuente: <http://www.rinato-co.net/about-us.html> [Consultado agosto 2015]

Dentro de ese abanico de productos, el proyecto está enfocado en el tipo de guantes Mudder Ugly® el cual ofrece a los trabajadores una alta protección, cuyas características y tamaño hacen que éstos sean una solución para el eficaz, porque

permite trabajar en condiciones peligrosas. Además, como se ha mencionado anteriormente está protegido por las patentes HexArmor® Mudder Ugly®.

Grafico 7. Rinato en Feria exposición 2015.



Fuente. Autora.

4.1.5. Descripción Guante The Ugly Mudder® 7310

Este tipo de guantes es utilizado para poder manipular productos químicos o fluidos de cualquier tipo, el Mudder Ugly® ofrece a los trabajadores una alta protección. Sus características y tamaño hacen de éstos una solución para un uso más eficaz, dado que permite trabajar en condiciones peligrosas. Está protegido por las patentes HexArmor® Mudder Ugly®.

- ✓ Características³⁵
 - ✓ Cuenta con revestimiento de PVC - nitrilo proporcionando una barrera resistente a los líquidos.
 - ✓ Alto impacto de protección y mejor agarre.
 - ✓ Textura de palma de aceite para un agarre excepcional y añadido durabilidad y resistencia a la abrasión
 - ✓ Lavables.
 - ✓ Disponible en varios colores y tamaños (8 / M a 10 / XL).

³⁵ <http://www.hexarmordev.com/products/the-ugly-mudder-7310>. [Consultado octubre 2015].

- ✓ Éstas características también pueden ser vistas en detalle el youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=CDvrWdTxBU> (Vídeo subido el 21 jul. 2015 - Subido por HexArmor®)

Grafico 8.Guante The Ugly Mudder® 7310



Fuente. <http://www.hexarmor.com/products/the-ugly-mudder-7310> [consultado octubre 2015]

- ✓ **Cuidados**³⁶
 - ✓ Lavar a mano, por goteo seco solamente.
 - ✓ No planchar, ni utilizar secadora
 - ✓ El lavado elimina sustancias químicas nocivas y la transpiración la cual puede debilitar las fibras de protección y sus costuras.
 - ✓ Estar atento a los signos visibles de desgaste, pues es una señal de que las cualidades protectoras de los guantes está siendo comprometida, obligando a una sustitución inmediata.
- ✓ **Experiencia y retroalimentación del uso de los guantes nitrilo anti impacto.**

La empresa con el propósito de conocer el impacto y calidad de los guantes realizó al personal que estaba usando ese equipo, una observación en el 2015, con el propósito de contemplar su textura, ergonomía y diversos puntos de vista sobre el uso de estos guantes. El estudio fue realizado con el propósito de dar a conocer a los clientes potenciales la calidad de los guantes, y se utiliza en éste proyecto el resultado del estudio por sugerencia del gerente general.

³⁶ **Ibíd.**

La observación que duró tres días se hizo de acuerdo a lo indicado por los Ingenieros Industriales de Rinato: Licea y Martínez, quienes llevaron a cabo el estudio validándolo como se evidencia en el **Anexo 1**.³⁷

Como parte de las conclusiones del estudio realizado se tiene “que la aceptación del guante UGLY MUDDER 7310 es alta, es cómodo y resistente al trabajo que se realiza, además, tiene buena adherencia y es ligero. Una recomendación relevante es la de poner un poco más de peluche por dentro del guante (como el de nitrilo azul), con el propósito de que absorba más el sudor, debido a las largas horas trabajando con guantes de hule, pues de todas maneras impide la ventilación a las manos y hace que la suden excesivamente, después de varias horas”³⁸.

4.1.6. Clientes potenciales.

Rinato Company Inc., se ha venido posicionado en el mercado colombiano ofreciendo sus productos, los cuales por los mismos estándares de calidad han tenido una amplia acogida en empresas como:

Grafico 9. Clientes potenciales.



Fuente: <http://www.rinato-co.net/about-us.html> [Consultado agosto 2015]

³⁷ SAXON. A Schlumberger Company. Licea, Alejandro y Martínez, Pedro. Febrero de 2015.

³⁸ *Ibid.*

- ✓ **Petrex S.A.:** “Empresa de servicios petroleros del rubro de la perforación y mantenimiento de pozos petroleros (offshore & onshore). Es una compañía que trabaja continuamente en la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes, integrando en nuestra visión de negocios la protección del medio ambiente, el bienestar de nuestros colaboradores y la generación de valor para nuestros accionistas”³⁹.

- ✓ **Nabors Industries Ltd.:** empresa que “posee y opera la flota plataforma de perforación terrestre más grande del mundo. Nuestra empresa es un proveedor líder de reacondicionamiento de la plataforma y de perforación plataformas costa afuera en los EE.UU. y varios mercados internacionales. Nabors ofrece la innovadora tecnología de perforación y equipamiento, perforación direccional y servicios integrales de campos petroleros en la mayoría de los mercados de petróleo y gas en el mundo. Nabors posee y opera la flota plataforma de perforación terrestre más grande del mundo. Nuestra empresa es un proveedor líder de reacondicionamiento de la plataforma y de perforación plataformas costa afuera en los EE.UU. y varios mercados internacionales. Nabors ofrece la innovadora tecnología de perforación y equipamiento, perforación direccional y servicios integrales de campos petroleros en la mayoría de los mercados de petróleo y gas en el mundo”⁴⁰.

- ✓ **Costa Norte Construcciones, C.A.:** “es una empresa de servicios que se desempeña en el campo de la construcción, el mantenimiento y el montaje; vinculada principalmente al sector petrolero y petroquímico venezolano; ejecutando proyectos de gran envergadura y prestando sus servicios a empresas nacionales e internacionales. En sus 47 años de actividad la empresa ha desarrollado un valioso conocimiento en el sector que se desempeña, lo que le ha permitido ser reconocida como una empresa con un alto nivel de confiabilidad por parte de sus clientes, esto mantiene nuestro firme compromiso con el desarrollo del país”.⁴¹

³⁹ <http://www.petrex.com.pe/> [Consultado agosto 2015]

⁴⁰ <http://investor.nabors.com/phoenix.zhtml?c=70888&p=irol-IRHome>. [Consultado agosto 2015]

⁴¹ <http://www.costanorte.com.ve/empresa.html>. [Consultado agosto 2015]

- ✓ **EP Petroecuador:** “Empresa Estatal Petróleos del Ecuador”, es una empresa estatal ecuatoriana, creada el 26 de septiembre de 1989, la cual se encarga de la explotación de hidrocarburos directamente por medio de Petroecuador o por contratos de asociación con terceros, ésta asume la exploración y explotación de los yacimientos de hidrocarburos en el territorio y mar ecuatorianos”.⁴²

- ✓ **Tiger Tanks Inc.:** Empresa que se “complace en poner a disposición de ustedes, tanques sobre tierra de primera calidad. Estos tanques son incomparables en calidad y diseño. Los tanques Tiger Inc. está a la espera de servir a toda su tanque, buque código ASME, fabricación de equipos a medida y necesidades generales de fabricación de la tienda”.⁴³

- ✓ **Saxon Energy Services:** “es una compañía internacional creciente de perforación de la tierra y la construcción de pozos, que opera 101 plataformas de perforación en todo el mundo. Nuestra misión es ser la empresa líder en el desempeño de la construcción bien a través de QHSE superiores, Personas y Tecnología”.⁴⁴

- ✓ **Tubos Servicios Oriente, S.A.:** “es una empresa dentro de la industria de empresas de centros de servicios y agencias de metales en Bachaquero, Zulia. La organización es ubicada en Calle Sucre (Carretera Nacional). Esta empresa pública se fundó en el año 1984 (hace 30 años). Tubos Servicios Oriente, S.A. ha estado operando 23 años más que lo normal para una empresa en Venezuela, y 17 años menos que lo típico para empresas de centros de servicios y agencias de metales”.⁴⁵

4.1.7. Estructura organizacional de Rinato en Colombia

Rinato Company Inc., está organizada en Colombia actualmente tiene una oficina que se encuentra ubicada en el norte de Bogotá, calle 100 No.8ª – 55 oficina 1005

⁴² <http://www.eppetroecuador.ec/index.htm>. [Consultado agosto 2015]

⁴³ <http://www.tigertanksinc.com/>. [Consultado agosto 2015]

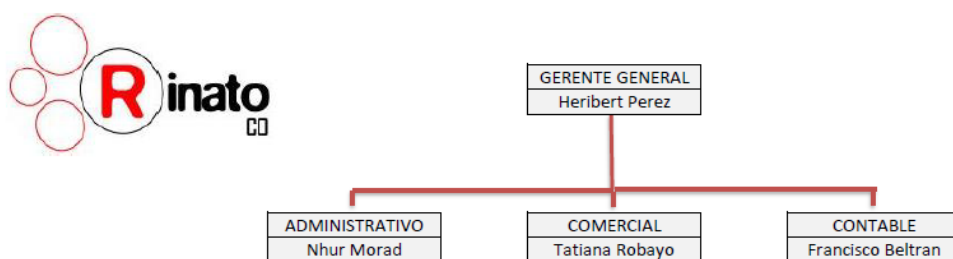
⁴⁴ <http://www.saxonservices.com/>. [Consultado agosto 2015]

⁴⁵ <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/132257274/Tubos-Servicios-Oriente-S-A-en-Bachaquero>. [Consultado agosto 2015].

World Trade Center. En el momento hay solo dos empleados permanentes, en el área Administrativa y Comercial; y un asistente en contabilidad que los visita una vez a la semana ofreciendo apoyo.

La actividad económica consiste en el comercio al por mayor no especializado. Comercio de combustibles, líquidos gaseosos y conexos. Maquinaria y equipos de mantenimiento y reparación, y equipos de seguridad industrial.

Grafico 10. Organigrama Rinato Inc. Company Colombia.



Fuente: Rinato Inc. Company Colombia.

4.1.8. Descripción de los cargos

Actualmente la empresa en Colombia cuenta con una organización básica, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 3. Descripción cargos en Rinato Inc. Company Colombia

| Cargo | Descripción |
|--------------------------|--|
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO | El titular del cargo es responsable principalmente de la facturación, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, creación estrategias de inversión en Colombia. |
| ASISTENTE COMERCIAL | El titular del cargo es responsable principalmente de ventas, búsqueda de nuevos clientes, cumplimiento metas comerciales. |
| ASISTENTE CONTABLE | El titular del cargo es responsable principalmente de seguimiento facturación, datos fiscales, balances y presupuestos generales generados en la compañía, generación planillas de seguridad social. |

Fuente. MORAD L. Zamira.

4.2. CONTEXTO DEL SECTOR INDUSTRIAL: DINÁMICA RECIENTE Y SITUACIÓN EXTERNA.

La industria fue jalonada principalmente por la producción de alimentos y bebidas (+4.2%) y electrodomésticos (+7.8%). En la industria alimenticia se destacaron los crecimientos de: azúcar (22.5% variación acumulada en 12 meses a julio de 2014), productos lácteos (6.8%) y bebidas (3.8%). Por el contrario, las mayores caídas se presentaron en los sectores de: productos de caucho (-25.6%), editoriales e imprentas (-11.9%), autopartes (-9.4%) y refinación de petróleo (-9.3%).

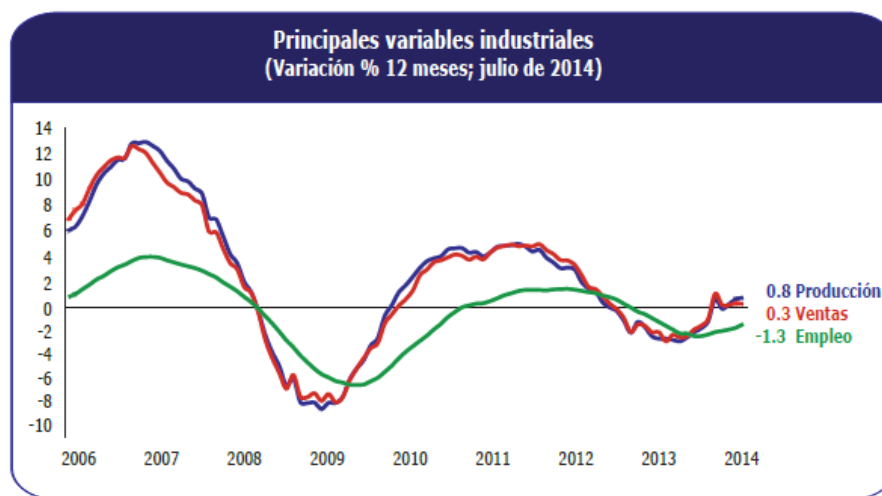
Ahora bien, a nivel coyuntural la industria también se ha visto afectada por el acoplamiento (que implica un cierre parcial) de Reficar y el creciente déficit comercial. En el primer caso, los efectos de dicho cierre le estarían restando cerca de -0.7pps a la variación acumulada en doce meses de la industria, a través del freno de la cadena petroquímica (40% del total de la producción industrial).

En el segundo caso, las cifras más recientes indican que el déficit comercial industrial llegó a -US\$18.477 millones durante el primer semestre de 2014 (-9.7% del PIB del primer semestre de 2014), incrementándose en un 22.6% frente al registro del mismo período de 2013, debido a que las importaciones industriales llegaron a US\$27.835 millones en enero-junio de 2014, triplicando el valor de las exportaciones del sector (US\$9.358 millones). En este caso, pareciera que las importaciones están llegando a sustituir buena parte de la producción industrial local en vez de apalancar cambios de maquinaria que generen mayor productividad. Esto es evidente en que, según cifras del Banco de la República, la industria nacional sólo importó US\$6.000 millones en el primer semestre de 2014 (20% del total importado) en bienes de capital.

En síntesis, la recuperación industrial ha resultado mucho más débil de lo que se esperaba y, por ello, el sector tendría dificultades para alcanzar expansiones del 3% al cierre de 2014. Pese al apoyo gubernamental a través del Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo (PIPE), la industria está siendo únicamente soportada por la producción asociada a alimentos. En cambio, sectores conexos a la industria de vehículos, a la refinación de petróleo y a los bienes intermedios presentan las mayores contracciones. Aunque a nivel coyuntural, el cierre por acoplamiento de Reficar explica parte de esta débil recuperación, son los problemas estructurales, asociados al elevado “Costo Colombia”, los que le siguen restando competitividad a la industria. Esto se hace evidente en el abultado déficit comercial del sector (-9.7% del PIB del primer semestre de 2014), que estaría sustituyendo producción local en vez de apalancar renovaciones de maquinaria que impulsen la productividad sectorial.⁴⁶

⁴⁶ **CLAVIJO** Sergio. Con la colaboración de Alejandro Vera y Alejandro Fandiño. Septiembre 29 de 2014. <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep29-14.pdf>. [Consultado febrero 2016]

Grafico 11. Principales variables industriales.



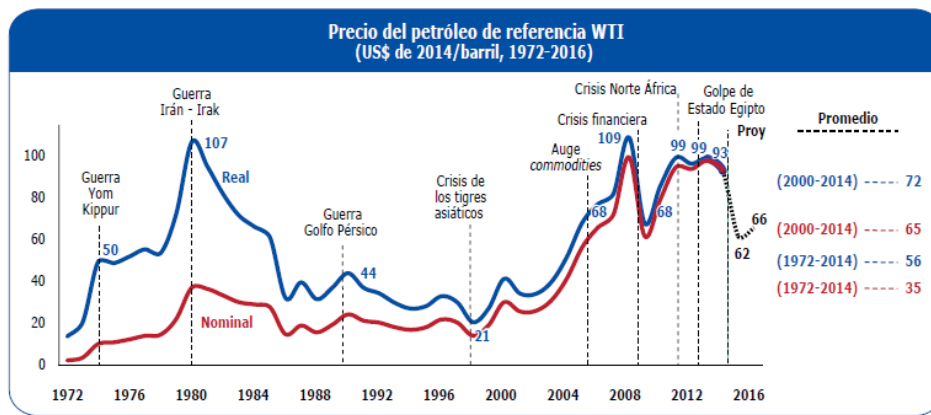
Fuente: cálculos Anif con base en Dane.

Fuente. CLAVIJO Sergio. Con la colaboración de Alejandro Vera y Alejandro Fandiño. Septiembre 29 de 2014. <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep29-14.pdf>. [Consultado febrero 2016]

En cuanto al “precio del petróleo debería recuperarse de sus actuales cotizaciones de US\$45-50/barril y perfilarse hacia su media histórica de la última década, cercana a los US\$72/barril (dólares constantes de 2014), hacia 2016, teniendo en cuenta la oferta-demanda”⁴⁷. Sin embargo, como se evidencia en la gráfica de la parte inferior, el precio del petróleo ha fluctuado en los últimos 5 años, incidiendo sin lugar a dudas en toda la economía

⁴⁷ CLAVIJO Sergio. Con la colaboración de Ekaterina Cuéllar. ¿A dónde irán los precios del petróleo en 2015-2016?. <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Ene27-15.pdf>. [Consultado febrero 2015].

Grafico 12. Precio del petróleo. 1972-2016



Fuente: cálculos Anif con base en Fed.

Fuente. CLAVIJO Sergio. Con la colaboración de Alejandro Vera y Alejandro Fandiño. Septiembre 29 de 2014. <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep29-14.pdf>. [Consultado febrero 2016]

Ahora bien, el presidente de Campetrol en una artículo publicado en mayo de 2015 en la revista Dinero, dice que “*en alerta máxima se mantienen las empresas de servicios petroleros en el país*”⁴⁸, lo cual quedó descrito en la encuesta publicada por la revista Dinero, donde se hicieron varias preguntas, de las cuales, se han tomado para el proyecto las más significativas, pues afectan de alguna manera la comercialización de nuevos productos, dados los costos actuales.

¿Cómo se ha impactado el sector de servicios petroleros? El sector creció menos. Este año lo estamos viendo crítico. Primero, porque definitivamente el precio golpea mucho al sector; segundo, por la profundización de la caída en la contratación y, tercero, por la reforma tributaria.

¿Ha bajado la contratación? En contratación están pasando dos cosas: por un lado, las empresas operadoras están buscando bajar las tarifas de lo que contratan localmente y lo hacen sobre una base baja, porque hace 6 o 7 años hubo una disminución de tarifa. En ese momento hubo un pacto de disminución de tarifas pero cuando subió el precio internacional del crudo, las tarifas se quedaron abajo, y ahora que el precio internacional está bajando las quieren poner más abajo.

⁴⁸ **REVISTA DINERO.** Lizarralde Rubén Darío. Presidente Campetrol. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/los-problemas-industria-petrolera-colombiana/205439> [Consultado febrero 2016].

¿Cuál es la salida? Las empresas de servicios petroleros han propuesto trabajar conjuntamente con los operadores para que todo lo que está afectando el costo, lo que no le agrega valor al proceso, se elimine o se mitigue y esa disminución en el costo se reflejara como una disminución en la tarifa. Pero no podemos mantener esos costos como los tenemos hoy y bajar aún más las tarifas porque el negocio iría a pérdida y en esas circunstancias no le convendría a nadie.

¿Qué tanto ha caído la actividad? En sísmica, la reducción ha sido paulatina y se estima en 10%, mientras que en el uso de taladros la capacidad ociosa es cercana a 40% en estos momentos.

¿Cuál será el impacto en el empleo? Actualmente el sector genera unos 120.000 empleos, y se estima que se podría llegar a perder 20% por la disminución de contratos. Es que solo Ecopetrol anunció que reducirá 50% del presupuesto, y esta empresa representa 60% de la actividad petrolera del país.⁴⁹

4.3. SEGUIMIENTO Y COMPRENSIÓN DEL ENTORNO.

De acuerdo a lo descrito en el modelo MMGO, es recomendable que el empresario y equipo de trabajo, evalúe cada uno de los elementos, con el propósito de identificar la situación actual de la empresa, de ahí la importancia de tener claro que la “caracterización del entorno constituye una variable fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Estructurar una forma sistémica para que el empresario identifique sus fortalezas y debilidades en el conocimiento de su entorno, conforma un elemento central para el desarrollo empresarial”.⁵⁰

La matriz presentada en la tabla 4 (análisis entorno económico) se diligenció con personas de la empresa Rinato Company Inc., conocedoras de los diferentes procesos comerciales de los equipos de seguridad (Safety Equipment), y de los clientes que actualmente tiene en Colombia.

⁴⁹ **Ibíd.**

⁵⁰ **PÉREZ** Rafael. **NIETO** Mauricio et al., Op.cit. p. 96.

Para comprender mejor el proceso realizado con el análisis del entorno económico, se ha aclarado a la gerencia de Rinato Company Inc., que es importante tener en presente el siguiente procedimiento cuando se esté diligenciando la matriz:

1. La matriz correspondiente al análisis del entorno económico, será diligenciada directamente con el gerente de Rinato en Colombia o su representante, pues se considera que es la persona conocedora de la empresa.
2. El chequeo a la matriz se hará únicamente para los descriptores que se indican en la parte inferior, los cuales, podrían o no incidir, en menor o mayor porcentaje en el plan de acción comercial:
 - **Consulta de información especializada:** grado de interés por parte de los accionistas o dueños de la empresa por consular información especializada relacionada con el quehacer de la empresa.
 - **Grupos y metodologías para análisis del entorno macro:** va desde la falta de políticas económicas, hasta el desarrollo de metodologías para definir políticas en la empresa.
 - **Grupos y metodologías para análisis del entorno meso:** permite tener en cuenta políticas económicas, participación en seminarios, contratación de asesores y grupos de metodología entre otras.
 - **Grupos y metodologías para análisis del entorno cercano:** revisa si se tienen en cuenta o no las expectativas de los grupos de interés; si se hace entrevistas o estudios tendientes a mejorar las áreas de interés de la empresa.
 - **Manejo de datos e información sobre la competencia:** con este descriptor se busca conocer si se conocen o no algunas características de la competencia y las herramientas para consultar datos.

- **Conocimiento de atributos y niveles de calidad de los productos y servicios:** hace referencia a los productos de la competencia y su conocimiento entre otros datos.
 - **Determinación de estrategias para precios o tarifas:** aquí juega un papel importante las estrategias de precios en términos generales.
3. Una vez realizado el chequeo a la matriz, se hará el análisis correspondiente al resultado obtenido de los factores, el cual se evidencia en la gráfica análisis del entorno económico.

Tabla 4. Análisis entorno económico

| COMPONENTE: ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio2 | I | D | M | Estadio3 | I | D | M | Estadio4 | I | D | M |
| VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONSULTA DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA | No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización | | | | El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización | | | | Se consulta información especializada y/o contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización. | | 1 | | Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización. | | | |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,67 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,67 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 66,67 | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO PAÍS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS | | | | | | | | | | | | | | | | |

| COMPONENTE: ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO | | | | | | | | | | | | | | | | | Verif. |
|---|--|------|------|------|---|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|--------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 | |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio2 | I | D | M | Estadio3 | I | D | M | Estadio4 | I | D | M | |
| GRUPOS Y METODOLOGÍAS PARA ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización. | | | | El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización | | | 1 | Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico. | | | | Se ha desarrollado y se tiene en operación un grupo(s) interno(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y estos análisis le permiten identificar oportunidades y amenazas dentro del direccionamiento estratégico de la organización. | | | | 1 |
| | No se tiene en cuenta el comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) para el diseño y revisión periódica de sus estrategias. | | | | El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) y las toman en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias. | | | | Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias. | 1 | | | Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión periódica de sus estrategias. | | | | 1 |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,50 | | 0,58 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| TOTAL POSIBLE | 2,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 1,08 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| COMPONENTE: ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio2 | I | D | M | Estadio3 | I | D | M | Estadio4 | I | D | M |
| CALIFICACIÓN | 50,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE: ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRUPOS Y METODOLOGIAS PARA ANALISIS DEL ENTORNO MESO | No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región para identificar oportunidades y amenazas para la organización | | | | El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación y asisten a reuniones, seminarios, etc. sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región y las discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización. | | | 1 | Se contratan asesores o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno regional y local para identificar oportunidades y amenazas para la organización. | | | | Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar su posible impacto sobre los negocios. | | | |
| | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,50 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,50 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 50,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO O PRÓXIMO (GRUPOS DE INTERÉS -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES,CONSUMIDORES O USUARIOS) | | | | | | | | | | | | | | | | |

Verif.

1

Verif.

1

| COMPONENTE: ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|------|--|------|------|------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio2 | I | D | M | Estadio3 | I | D | M | Estadio4 | I | D | M |
| CONSULTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO CERCANO | No se tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico. | | | | El gerente y algunos ejecutivos consultan de manera informal (en reuniones o medios informales) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización. | | 1 | | El gerente y algunos ejecutivos consultan periódicamente de manera formal pero sin herramientas precisas (encuestas, talleres, <i>focus group</i>), las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización. | | | | El gerente, algunos ejecutivos o los responsables del <i>marketing</i> , consultan de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas (encuestas, talleres, <i>focus group</i>) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y desarrollan las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos. | | | |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,42 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,42 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 41,67 | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE: COMPETENCIA U ORGANIZACIONES SIMILARES | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MANEJO DE DATOS E INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA | No se conocen las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella. | | | | Se conoce de manera informal (memoria del gerente y los colaboradores, información anecdótica) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella. | | | | Se conoce de manera formal (bases de datos, información ordenada y documentada) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella. | | | | Se tienen datos, información y se realizan estudios (bases de datos, información ordenada y documentada) y sobre esa base se conocen de manera formal las características (tamaño, estructura, estrategias) de las organizaciones similares o que compiten | 1 | | |

Verif.
1

1

| COMPONENTE: ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|------|------|------|----------|------|------|------|----------|------|------|------|------------------------|------|------|------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio2 | I | D | M | Estadio3 | I | D | M | Estadio4 | I | D | M |
| | | | | | | | | | | | | | directamente con ella. | | | |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,58 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,83 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 83,33 | | | | | | | | | | | | | | | |

Verif.

| VARIABLE: PRODUCTO Y SERVICIO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|------|--|------|------|------|
| CONOCIMIENTO DE ATRIBUTOS Y NIVELES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | No se conocen las características de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares | | | | Se conocen de manera informal (comentarios, anécdotas, visitas informales a competidores, etc.) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares | | | | Se conocen de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares. | | 1 | | Se conoce de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de una gama muy amplia de los productos que compiten directamente con los de ella o de organizaciones similares y se incorpora este conocimiento en su direccionamiento estratégico. | | | |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,67 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,67 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 66,67 | | | | | | | | | | | | | | | |

1

| VARIABLE: PRECIOS O TARIFAS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| COMPONENTE: ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|------|------|---|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio2 | I | D | M | Estadio3 | I | D | M | Estadio4 | I | D | M |
| DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA PRECIOS O TARIFAS | Se determinan las estrategias de precios o tarifas tomando como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos u organizaciones similares | | | | Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal (memoria del gerente, información anecdótica) del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios. | | | | Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para sus principales productos y servicios. | | 1 | | Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para cada producto y servicio. | | | |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,67 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 8,33 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA DE CALIFICACIONES | 370,83 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 52,88 | | | | | | | | | | | | | | | |

| Verif. |
|--------|
| 1 |

Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 99. Ajustes y adaptación MORAD L. Zamira [Febrero 2016].

4.3.1. Resultado y análisis de seguimiento y comprensión del entorno.

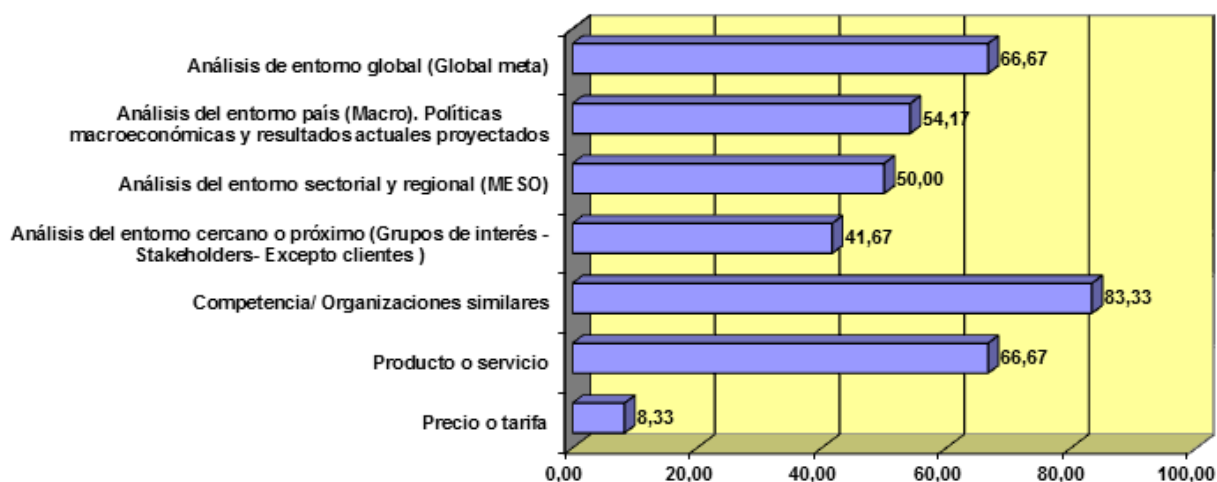
En este aparte se hará un análisis de los resultados obtenidos una vez fue elaborada la matriz con el gerente de la empresa.

Tabla 5. Resumen factores entorno económico.

| RESUMEN FACTORES | | |
|------------------|--|-------|
| 1. | Análisis de entorno global (Global meta) | 66,67 |
| 2. | Análisis del entorno país (Macro). Políticas macroeconómicas y resultados actuales proyectados | 54,17 |
| 3. | Análisis del entorno sectorial y regional (MESO) | 50,00 |
| 4. | Análisis del entorno cercano o próximo (Grupos de interés - <i>Stakeholders</i> - Excepto clientes) | 41,67 |
| 5. | Competencia/ Organizaciones similares | 58,33 |
| 6. | Producto o servicio | 66,67 |
| 7. | Precio o tarifa | 66,67 |

Fuente. MORAD L. Zamira.

Gráfico 13. Análisis de entorno económico



Fuente. MORAD L. Zamira.

En el cuadro y gráfico anterior se evidencia lo siguiente:

- El estadio Precio o tarifa está por debajo de 25, lo que indica el bajo interés por parte de la empresa por conocer otros valores relacionados con productos similares, pues como lo manifiesta el gerente, no tienen competencia para ese producto en particular.

Sin embargo en la empresa, “se determinan estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para sus principales productos y servicios”.

- Hay dos estadios que se encuentran calificados entre 25 y 50, el análisis del entorno sectorial y regional (50,00) y el análisis del entorno cercano (41,67), lo que indica que en la empresa existen carencias; en el primer caso pese a que el gerente consulta bibliografía y documentación, y asiste a reuniones o seminarios relacionados con políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región y las discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.
- En el caso de los estadios en que se encuentran por encima de los 51 puntos, se denota muy buena participación e interés de la empresa por lograr un excelente análisis del entorno global, el cual es clave para el tipo de comercio que ellos realizan; del entorno macro, por el interés de saber cómo es y funciona la economía del país donde se encuentran.

Otro punto a tener muy presente, es el de la competencia por organizaciones similares, la cual es evaluada por Rinato, a partir de datos, información y algunos estudios (bases de datos, información ordenada y documentada) realizados, lo que les permite conocer las características (tamaño, estructura, calidad) de las organizaciones que compiten directamente con ella.

4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La matriz para el análisis del componente de direccionamiento estratégico, utilizada en el proyecto:

Posibilita una mirada integral que permite al gerente y empresario visualizar los cambios que deben operarse todos los días en la empresa, en respuesta a la dinámica acelerada y competitiva del entorno, y donde el crecimiento de estas se relaciona con la capacidad de aprender y de generar nuevo conocimiento para crear y desarrollar factores diferenciadores frente a la competencia.⁵¹

La matriz presentada en la tabla 5 (Componente direccionamiento estratégico), al igual que la anterior, se diligenció con personas de la empresa Rinato Company Inc., conocedoras de los procesos comerciales de los equipos de seguridad (Safety Equipment), y de los clientes que actualmente tiene en Colombia.

Para comprender mejor el proceso realizado con el análisis direccionamiento estratégico, se ha aclarado a la gerencia de Rinato Company Inc., que es importante tener en presente el siguiente procedimiento cuando se esté diligenciando la matriz:

1. La matriz correspondiente al Componente direccionamiento estratégico, será diligenciada directamente junto con el gerente de Rinato en Colombia o su representante, pues se considera que es la persona conocedora de la empresa.
2. El chequeo de la matriz se trabajará únicamente en los descriptores que se indican en la parte inferior, los cuales, podrían o no incidir, en menor o mayor porcentaje en el plan de acción comercial:
 - **Personal para la planeación:** permite conocer si la empresa cuenta con personal capacitado en planeación.

⁵¹ PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al., Op.cit. p. 142.

- **Indicadores para evaluar la planeación:** para la empresa es importante hacer uso de indicadores, pues es una manera de conocer con exactitud cuál es la situación de la misma.
 - **Sistema de información para el manejo de la planeación:** efectivamente la empresa en Estados Unidos cuenta con un adecuado sistema de información, pero aún en Colombia se encuentra en construcción.
 - **Finalidades como instrumento de trabajo:** todo lo relacionado con la misión, visión y objetivos se planearon.
 - **Afinidad del sistema de finalidades:** permite conocer si los empleados de la empresa se apropian de la misión, visión y objetivos.
 - **Gestión de conocimiento relacionado con las finalidades:** es una manera de saber si los sistemas de información permiten evaluar el cumplimiento de la misión, visión.
 - **Evaluación de estrategias:** es una manera de conocer si el planeamiento de estrategias se hace en sinergia con el sistema de gestión de calidad.
3. Una vez realizado el chequeo a la matriz, se hará el análisis correspondiente al resultado obtenido de los factores, evidenciado en la gráfica análisis Factores direccionamiento estratégico

Tabla 6.Componente direccionamiento estratégico

| COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|--|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 | | |
| Descriptores | | Estadio 1 | I | D | M | Estadio 2 | I | D | M | Estadio 3 | I | D | M | Estadio 4 | I | D | M | |
| 1. | VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | PERSONAL PARA PLANEACIÓN | Tienen personas capacitadas en planeación. | | | | Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación. | | | | La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro. | | | 1 | Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal. | | | | |
| | INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACION | El uso de indicadores es mínimo. | | | | Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas. | | | | La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral. | | | 1 | Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático. | | | | |
| | SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN | Tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear. | | | | Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes. | | | | Existe un sistema de información formal y para tomar decisiones se consulta con de expertos. | | | 1 | Cuenta con un sistema computarizado integral. | | | | |
| | PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 1,17 | 1,33 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| | TOTAL POSIBLE | 3,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | SUMA TOTAL | 2,50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | CALIFICACIÓN | 75,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO | La visión de futuro no ha sido estructurada. | | | | La gerencia ha planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio. | | | | Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización. | | | 1 | El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados. | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |

| COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|------|------|---|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|--------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 | |
| Descriptores | Estadio 1 | I | D | M | Estadio 2 | I | D | M | Estadio 3 | I | D | M | Estadio 4 | I | D | M | Verif. |
| AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES | El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa. | | | | Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos. | | | | La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos. | | | 1 | El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa. | | | | 1 |
| GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES | Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos. | | | | Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos. | | | | Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos. | | | 1 | El sistema cuenta con un módulo de gestión de conocimiento relacionado con el sistema de finalidades. | | | | 1 |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 1,00 | | 0,58 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| TOTAL POSIBLE | 3,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 2,25 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 75,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| 4. VARIABLE: ESTRATEGIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|---|---|--|--|--|--|--|--|---|
| EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS | Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta. | | | | Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa. | | | | La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad. | 1 | | | Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado. | | | | 1 |

Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 145. Ajustes y adaptación MORAD L. Zamira [Febrero 2016].

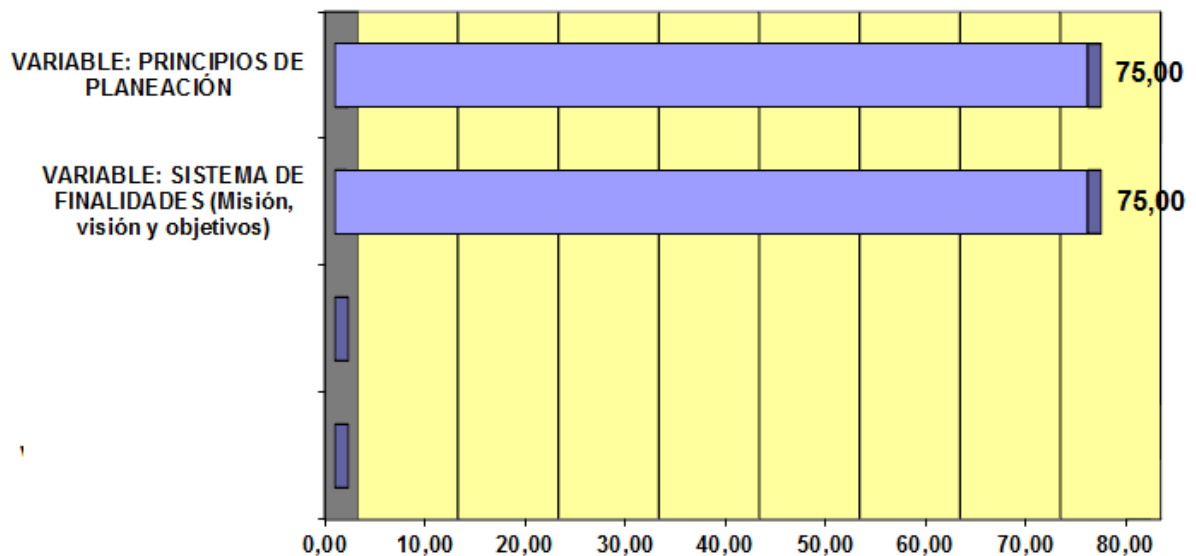
| | |
|-------------------------|--------|
| SUMA DE CALIFICACIONES | 150,00 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 75,00 |

Tabla 7. Resumen factores direccionamiento estratégico

| RESUMEN FACTORES | | |
|------------------|---|-------|
| 1. | VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN | 75,00 |
| 2. | VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos) | 75,00 |

Fuente. MORAD L. Zamira.

Grafico 14. Factores direccionamiento estratégico



Fuente. MORAD L. Zamira.

En el cuadro y gráfico anterior, se evidencia:

- La variable principios de planeación permite evidenciar que en Rinato los descriptores de personal para la planeación, la alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro, lo cual es manifestado desde las oficinas que se encuentra en Estados Unidos.

La empresa Rinato, se encuentra bien estructurada, lo que le permite contar con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos, gracias a la existencia de un sistema de información formal, teniendo en cuenta la opinión de expertos o terceros que contribuyen al crecimiento de la e empresa como lo es el caso del presente proyecto.

- Rinato como empresa ha planeado sus diferentes políticas y propósitos con base en estudios internos y externos a la organización.

4.5. GESTIÓN DE MERCADEO

El propósito de utilizar la matriz correspondiente a la gestión de mercadeo, es porque permite a la empresa “conocer cuál es el estado actual de su desempeño en cada una de sus componentes o variables que se evalúan en mercadeo, y para identificar alternativas estratégicas más adecuadas para ale empresa en el mercado en el cual actúa”⁵²

De la misma manera como se planteó en la matriz estratégica, se hace con la de gestión de mercadeo, la cual de acuerdo a los autores del modelo MMGO, contiene un eje horizontal donde se consideran los cuatro estados posibles que se puedan presentar en la empresa, los cuales son califican de 1 a 4; y el eje vertical que corresponde a las diferentes variables de mercadeo que se entraría a evaluar.

Para comprender la dinámica de mercado en la empresa Rinato, se trabajó el componente de gestión de mercadeo. De la misma manera que las dos matrices anteriores, la gerencia de Rinato Company Inc., ha participado de manera activa con el desarrollo de la matriz:

1. El chequeo a la matriz se hará únicamente para los descriptores que se indican en la parte inferior, los cuales, podrían o no incidir, en menor o mayor porcentaje en el plan de acción comercial:
 - **Orientación de la organización hacia el mercado:** Busca evaluar de alguna manera la importancia del producto para la organización, teniendo en cuenta los actores sociales y clientes.
 - **Planeación y control del mercadeo:** Se indaga si Rinato cuenta con un plan de mercadeo a nivel organizacional, y si se hacen los debidos controles.

⁵² PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al., Op. cit. p. 174

- **Investigación de mercados:** De la misma manera que el punto anterior, se pretende conocer si la empresa Rinato consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.
 - **Estructura y estrategia de distribución:** Revisa si se tienen en cuenta o no las expectativas de los grupos de interés; si se hace entrevistas o estudios tendientes a mejorar las áreas de interés de la empresa.
 - **Estrategia de ventas:** Permite conocer si la empresa cuenta con estrategias o planes de mercadeo, como también si hay una buena promoción de la fuerza de ventas.
2. Una vez realizado el chequeo a la matriz, se hará el análisis correspondiente al resultado obtenido de los factores, el cual se evidencia en la gráfica análisis del entorno económico.

Tabla 8. Componente gestión de mercadeo

1.

| COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio 2 | I | D | M | Estadio 3 | I | D | M | Estadio 4 | I | D | M |
| VARIABLE: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONSIDERACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTES | Para la organización lo más importante es el producto o el servicio. Mientras el producto o el servicio sean bueno se venderá. | | | | Para la organización lo más importante es la producción del bien o del servicio. Es necesario cuidar la productividad. | | | | La organización se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial. | | | | La organización considera ante todo las necesidades y deseos de los actores sociales, clientes, usuarios o consumidores. Lo fundamental es sobrepasar sus expectativas y necesidades. | 1 | | |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,83 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,83 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 83,33 | | | | | | | | | | | | | | | |

VERIF

1

2.

| VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|
| PLAN DE MERCADEO DOCUMENTADO | No cuenta con un plan de mercadeo definido. | | | | Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año). | | | | Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años. | | 1 | | Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años. | | | |
| CONTROL DE PLAN DE MERCADEO | No hace control del plan de mercadeo formalmente. | | | | Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica. (Cada 3 meses o más). | | | | Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes. | | 1 | | Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes. | | | |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 1,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 2,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 1,33 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 66,67 | | | | | | | | | | | | | | | |

1

1

| COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|--|------|------|------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio 2 | I | D | M | Estadio 3 | I | D | M | Estadio 4 | I | D | M |
| VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTUDIOS DE MERCADEO | No usa la investigación de mercados. | | | | Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo. | | | | Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo. | 1 | | | Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa. | | | |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,58 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,83 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 83,33 | | | | | | | | | | | | | | | |
| VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN | La empresa no ha definido una estructura de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva. | | | | La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas. | | | | La empresa tiene definida su estructura de distribución pero no la controla. | | | | La empresa ha definido bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar sus resultados. | 1 | | |

VERIF

1

1

| COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO | | | | | | | | | | | | | | | | | VERIF |
|--|---|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|------|---|------|------|------|-------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 | |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio 2 | I | D | M | Estadio 3 | I | D | M | Estadio 4 | I | D | M | |
| INFORMACION, CONTROL Y EVALUACION DE LA PENETRACION DE MERCADOS | Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos sin realizar control ni evaluación de los resultados. | | | | Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados. | | | | Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con básicamente información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados. | | | | Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados. | 1 | | | 1 |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 1,67 | 0,00 | 0,00 | |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,25 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 25,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |

8.

| VARIABLE: ESTRATEGIAS DE VENTAS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|---|------|------|------|---|
| PROMOCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS | La empresa no ha planeado su estrategia de ventas. Las ventas se hacen en forma empírica. Se espera al cliente, usuario o consumidor para atenderlo. | | | | Se tienen vendedores sin adecuada selección ni entrenamiento y no se presupuesta ni se controlan sus resultados. | | | | Se seleccionan adecuadamente los vendedores, se les entrena, tienen presupuesto asignado pero no se controlan sus resultados | | | | Se planea, dirige, motiva, controla y promueve en forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado. | 1 | | | 1 |
| PONDERACIÓN | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,83 | 0,00 | 0,00 | |

| COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|
| Ponderaciones: | | 0,08 | 0,17 | 0,25 | | 0,33 | 0,42 | 0,50 | | 0,58 | 0,67 | 0,75 | | 0,83 | 0,92 | 1,00 |
| Descriptor | Estadio 1 | I | D | M | Estadio 2 | I | D | M | Estadio 3 | I | D | M | Estadio 4 | I | D | M |
| TOTAL POSIBLE | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUMA TOTAL | 0,83 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | 83,33 | | | | | | | | | | | | | | | |

VERIF

VERIF

| | |
|-------------------------|--------|
| SUMA DE CALIFICACIONES | 444,05 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 74,01 |

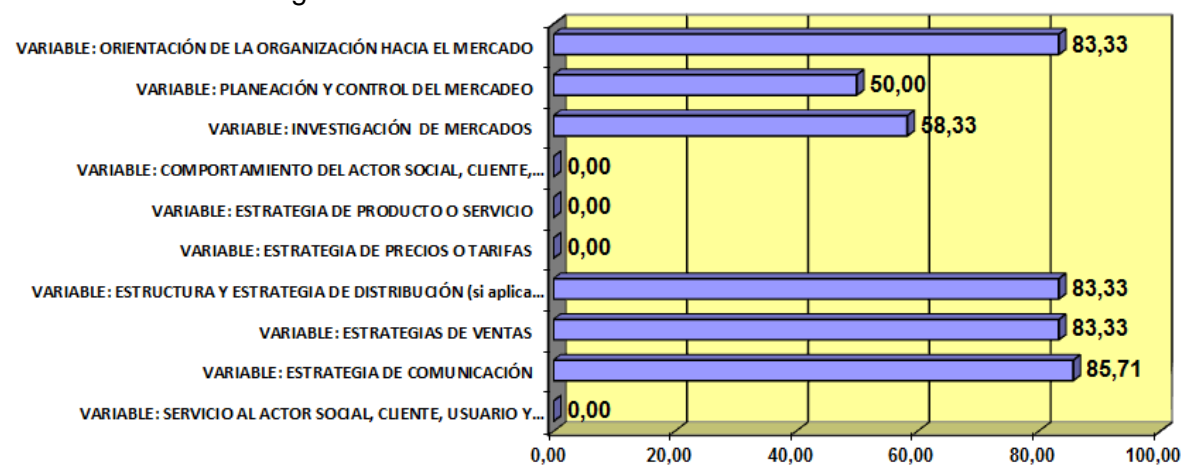
Fuente. PÉREZ Rafael. NIETO Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá. p. 177. Ajustes y adaptación MORAD L. Zamira [Febrero 2016].

Tabla 9. Resumen factores gestión de mercadeo

| RESUMEN FACTORES | | |
|------------------|---|-------|
| 1. | VARIABLE: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO | 83,33 |
| 2. | VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO | 50,67 |
| 3. | VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 58,33 |
| 4. | VARIABLE: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN | 0,00 |
| 5. | VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS | 0,00 |
| 6. | VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo) | 83,33 |
| 7. | VARIABLE: ESTRATEGIAS DE VENTAS | 83,33 |
| 8. | VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN | 85,71 |
| 9. | VARIABLE: SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR | 0,00 |

Fuente. MORAD L. Zamira.

Gráfico 15. Factores gestión de mercadeo



Fuente. MORAD L. Zamira.

En el cuadro y gráfico anterior se evidencia lo siguiente:

- En la variable planeación y control de mercadeo se evidencia que en Rinato se elaboran planes de mercadeo escritos, con una proyección entre 1 y 3 años; éstos planes están en constante revisión pero no siempre tomas las las medidas correctivas correspondientes.
- La empresa consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo, considerando ante todo las necesidades y deseos de los actores sociales, clientes, usuarios o consumidores. Lo fundamental es sobrepasar sus expectativas y necesidades, por eso su interés por extender sus productos.

- Cabe resaltar que existe una tendencia para definir una estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado, ejerciendo controles, pese a que se está haciendo gradualmente en Colombia.
- Existe por parte de Rinato una labor de distribución de los productos de manera directa o por intermediarios, manteniendo un control y evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.

5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Una vez realizados los diferentes análisis situacionales, se procede a plantear de manera clara la investigación de mercados para Rinato Company Inc., tendiente a la elaboración del plan estratégico a partir del cual se pueda incursionar en nuevos mercados en la ciudad de Bogotá.

5.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la opinión de los clientes actuales de la empresa **Rinato Company Inc.**, con el fin de encontrar en el análisis que de ella se haga, elementos estratégicos y tácticos que le permitan a la empresa, trazar un plan con miras a ofrecer un nuevo producto a sus actuales clientes.

5.1.1 Objetivos específicos

- ✓ Conocer los criterios que los clientes actuales tienen en cuenta para tener a **Rinato Company Inc.** como proveedor en soluciones tecnológicas.
- ✓ Detectar nuevas necesidades y oportunidades para la distribución de nuevos productos que Rinato Company Inc. pueda ofrecer a los clientes actuales.
- ✓ Conocer los diferentes grados de satisfacción que tienen los clientes, con proveedores diferentes a Rinato Company Inc., en relación con factores como: políticas, control y nivel de respuesta en los servicios proveídos; y factores diferenciadores
- ✓ Generar un plan comercial teniendo en cuenta las necesidades inmediatas detectadas según la investigación.

5.1.2 Método

Para la entrevista en profundidad de acuerdo a lo planteado en la metodología se tendrá en cuenta:

- ✓ Elaboración del instrumento de acuerdo con los objetivos planteados.

- ✓ Familiarización del entrevistado con el propósito mismo de la entrevista, teniendo en cuenta código de ética y lo relacionado con el manejo de información o habeas data, que consiste “El derecho de hábeas data es aquel que tiene toda persona de conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ella en archivos y bancos de datos de naturaleza pública o privada”⁵³.
- ✓ Desarrollo de la entrevista en profundidad con la formulación de preguntas.
- ✓ Finalización de cada una de las entrevistas en profundidad.

5.1.3 Tamaño de la muestra

Serán tenidos en cuenta los clientes actuales Rinato Company Inc.:

- ✓ Nabors Industries Ltda.
- ✓ Tiger Tanks Inc.
- ✓ Mosaico Servicios y Soluciones Industriales.
- ✓ Petrex S.A.
- ✓ Costa Norte Construcciones, C.A.

5.1.4 Instrumento

A continuación se presenta el instrumento a emplear con cada uno de los clientes de Rinato Company Inc., en la entrevista abierta, programada con el propósito de conocer su percepción y otros datos de interés para la apertura de nuevos mercados.

El cuestionario consta de 17 preguntas, las cuales por sugerencia de los clientes, se han enviado previamente con la intención de aprovechar mejor los 35 minutos acordados para cada uno de los encuentros.

Cabe resaltar, que para la primera entrevista el autor del proyecto (Nhur Zamira Morad Leyva) estará acompañado del asesor del mismo (Javier Niño Ballesteros). Los resultados registrados en cada una de las encuestas se evidencian en el **Anexo 2**.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CON LOS CLIENTES DE RINATO COMPANY INC.

⁵³ <http://www.sic.gov.co/drupal/manejo-de-informacion-personal> [consultado septiembre 2015].

Cuestionario semiestructurado

Nombre entrevistado _____

Empresa _____

Cargo _____

Dirección _____

Fecha entrevista _____

Nombre entrevistador _____

Cordial Saludo. Estamos adelantando un estudio para la empresa Rinato Company Inc., con el propósito de conocer la opinión de cada uno frente al servicio que presta la empresa como proveedor. Agradecemos el espacio que dedican para esta entrevista, la cual se rige bajo un Código de Ética, y manejo de habeas data. Pedimos a ustedes autorización, si lo consideran pertinente, registrar en una grabación la entrevista, con la finalidad de contar con la mayor información posible al momento de transcribir los datos.

1. ¿Cuáles son sus principales proveedores de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

| | |
|-----------|------------------------------|
| Proveedor | Área/ Sistema de Información |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

2. En términos generales, ¿cómo evalúa el servicio que le prestan estos proveedores? Por favor califíquelos de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta

| Proveedor 1 | | | | | |
|--|--------------------------------------|-------------------|------------|----------------------------|--------------------|
| | | Muy satisfecho | Satisfecho | Medianamente satisfecho | Nada satisfecho |
| Calidad de los servicios que ofrece | Tiempo de respuesta | | | | |
| | Tiempo de respuesta | | | | |
| Calidad de la solución ofrecida | Asesoría ofrecida. | | | | |
| | Nivel de acompañamiento | | | | |
| | Capacitación para el uso del sistema | | | | |

3. ¿Qué es lo que más le gusta de Rinato Company Inc., de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

4. Ahora, visto al contrario, ¿qué es lo que menos le gusta de Rinato Company Inc.?

5. ¿Quién es actualmente el mayor proveedor de soluciones de equipos de seguridad?

6. ¿Cuáles son las principales razones para que esa empresa, sea el primer proveedor?
-
7. ¿Qué es lo que más le gusta de ese proveedor?
-
8. ¿Cuál es la mayor dificultad que en la actualidad se le presenta con los proveedores de soluciones en equipos de seguridad?
-
9. ¿Y, otras que sean recurrentes?
-
10. ¿Qué nuevas necesidades de soluciones tecnológicas tiene actualmente la entidad y que no hayan podido ser atendidas?
-
11. Mirando las cosas en perspectiva, ¿qué otros requerimientos van a necesitar de servicios de seguridad industrial y en qué tiempo calculan ustedes que deberán implementarse?
- Nueva necesidad _____
- Corto plazo
 - Mediano plazo
 - Largo plazo
12. ¿Por qué medios de comunicación recibe información sobre equipos de seguridad?
-
13. En una escala de 1 a 5 donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante ¿qué tanto pesa la publicidad que usted ve en los medios especializados para influir en las decisiones de buscar soluciones tecnológicas?
- 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
14. ¿Qué tipo de guantes utilizan actualmente y de que calidad son, además de saber el promedio de vida de éstos.
-
15. Se han presentado accidentes por ese tipo de guantes, tiene todas las características ergonómicas exigidas o se deterioran fácilmente
-
16. Cada cuanto se hacen pedidos de guantes para Rinato? (Promedio- Porcentaje)
-
17. ¿Tiene alguna anotación adicional?
-

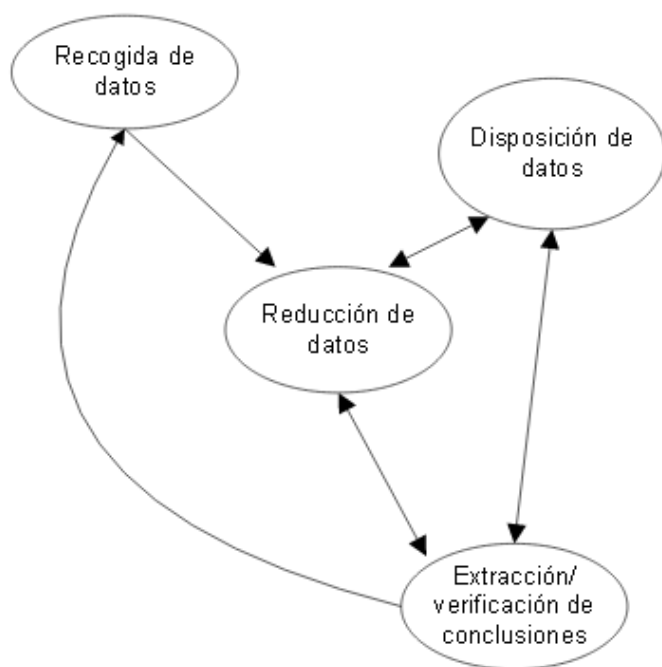
MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

5.1.5 Análisis de los datos cualitativos.

A continuación se presenta un análisis detallado por cada una de las empresas, permitiendo de ésta manera conocer con exactitud sus inquietudes, propuestas o sugerencias.

Para el análisis cualitativo de datos se ha tenido presente la siguiente gráfica, donde se puede evidenciar “un ciclo” que caracteriza el levantamiento de información, el cual se verá reflejado tanto en el presente análisis de las entrevistas, como en el análisis comparativo de resultados cualitativos.

Grafico 16. Análisis cualitativo de datos.



Fuente. Miles y Huberman [citado en Rodríguez-Gómez et al 1996]

5.2 DESCRIPCIÓN EMPRESAS A ENTREVISTAR

Las empresas que se describen a continuación fueron sugeridas por el gerente de Rinato quien las seleccionó con dos propósitos, el primero para hacer las

entrevistas; y el segundo porque son los clientes con quienes más relación comercial tiene Rinato.

5.2.1 Empresa Nabors Drilling International Colombia.

“Es una empresa privada fundada en el 2011. Con 1.000 empleados y \$98,5M en ingresos anuales, la empresa es mucho más grande y genera más ingresos que el promedio de empresas de servicios de exploración de gas y petróleo”⁵⁴.

La empresa cuenta con Rinato, como uno de sus principales proveedores, lo que permite fortalecer con ellos los lazos comerciales, más aún, cuando la percepción por el servicio de asesoría, capacitación y tiempo de respuesta es satisfactorio; sin embargo, es conveniente analizar un poco más la competencia pues algunos productos son ofrecidos por LHR Services and Equipment Inc.

El abanico de productos ofrecidos por Rinato, permite mantener la posibilidad de ofrecer otros productos en la línea de seguridad industrial, adicional a los guantes cuya referencia son objeto de estudio en éste proyecto, a esto se suma, que existe confianza en la calidad del producto; sin embargo, es preocupante los tiempos de entrega, pues por tratarse de productos que se deben importar, a veces se extienden los tiempos de entrega, generando malestar al cliente.

Es importante resaltar lo favorable de tener un convenio con Nabors Drilling International Colombia, para el manejo de precios, lo cual ha permitido mejorar las relaciones comerciales, pese a que existe una inquietud con los productos nacionales, que sin bien, algunos no se elaboran en el país, para Rinato es una ventaja competitiva.

Nabors Drilling International Colombia, se encuentra desarrollando nuevos proyectos, algunos a corto y otros a mediano plazo, lo que da la posibilidad de lograr un mayor acercamiento comercial.

5.2.2 Tiger Tanks Inc.

⁵⁴ **EMPRESA NABORS DRILLING INTERNATIONAL COLOMBIA.** <http://fichas.findthecompany.com.mx /1/130930399/Nabors-Drilling-International-Ltd-Bermuda-en-Bogota>. [Consultado noviembre 2015].

Dedicada a la fabricación de tanques sobre tierra de primera calidad, los cuales son incomparables en calidad y diseño, según el fabricante.

Tiger Tanks Inc., cuenta actualmente con un promedio de seis proveedores más, lo que permite analizar un poco más el mercado, porque se evidencia de acuerdo a lo descrito por el cliente que en cuanto a asesorías, capacitación y tiempo de respuesta en las entregas, se encuentra satisfecho; sin embargo, es importante aprovechar la ventaja competitiva de Rinato, con relación al profesionalismo, rápida respuesta y calidad de los materiales que se ofrecen. Pero esto puede generar inconvenientes con el cliente en la medida que al hacer solicitudes de productos se denota claramente carencia en stock de algunos productos.

Adicionalmente, la percepción que la empresa tiene de Rinato en cuanto a la cantidad de productos que se proveen, su calidad y la presencia que tienen en el mundo entero, es muy positiva, aunque existe cierto malestar por la fluctuación del dólar que afecta los costos, lo que se convierte en una dificultad.

5.2.3 Mosaico Servicios y Soluciones Industriales.

Mosaico Servicios y Soluciones Industriales SAS, es una empresa dentro de la industria de empresas de servicios de administración en Cali, Valle. Fundada en el año 2010.

Esta empresa no tiene dentro de sus proveedores principales a Rinato, sin embargo, con los otros proveedores se encuentra satisfecho en cuanto a la asesoría, capacitación y tiempo de respuesta; pese a esto, la empresa resalta que de Rinato, llama mucho la atención, la relación comercial, punto clave que se debe evaluar para buscar mecanismos que permitan un acercamiento comercial más fuerte, pues de acuerdo a Mosaico Servicios y Soluciones Industriales SAS, la consideran una empresa muy joven y con poca experiencia en Colombia, contrario a sus proveedores actuales que ofrecen agilidad en la compra, lo que para ellos es muy importante.

5.2.4 Petrex Colombia.

Petrex S.A. es una empresa de servicios petroleros del área de la perforación y mantenimiento de pozos petroleros (offshore & onshore). El día 07 de junio 2011

amplió el alcance geográfico de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de Petrex S.A. a la sucursal de Colombia, bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2008.

Petrex S.A., tiene como proveedores dos empresas, incluyendo a Rinato, de quienes dice estar satisfecho por la asesoría y capacitación, sin embargo, en cuanto al tiempo de respuesta, están medianamente satisfecho; y no por la marca o calidad o fiabilidad de los productos que maneja, pues son los aprobados por la casa matriz, la situación es porque la empresa, Rinato, es nueva y consideran por ello, que tiene poca experiencia.

Por lo anterior, siempre han estado abiertos a la posibilidad de estudiar proveedores locales que presten el servicio de venta. Adicionalmente, anotan, que tienen proyectos a corto plazo pero los requerimientos son diferentes a los planteados por Rinato actualmente.

5.2.5 Schlumberger⁵⁵.

Schlumberger Limited (NYSE: SLB), es uno de los principales proveedores del mundo de la tecnología, la gestión integrada de proyectos y soluciones de información a los clientes que trabajan en la industria del petróleo y gas en todo el mundo.

Esta empresa tiene tres proveedores incluyendo a Rinato, con quienes se encuentra satisfecho por los servicios de asesoría, capacitación y tiempo de respuesta, ya que encuentra gran variedad y calidad en los productos que ofrece; sin embargo, preocupa los tiempos de entrega, pues son muy lentos, llevándolos buscar productos nacionales, los cuales, según ellos, no ha mejorado con respecto al producto importado, pues necesitan mejores productos nacionales para abaratar de esta manera los costos de producción.

Schlumberger Limited, ha venido creciendo en Colombia, lo que se evidencia en sus nuevos proyectos a corto, mediano y largo plazo, a diferencia de todos los

⁵⁵ **SCHLUMBERGER LIMITED.** <http://www.slb.com/> [Consultado noviembre 2015]

demás proveedores, son más amigos de reuniones presenciales que de otros medios de acercamiento como internet, páginas web o correo entre otros.

6. PROPUESTA PLAN COMERCIAL

La propuesta comercial para Rinato Company Inc., parte de un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los clientes potenciales de la empresa; después se hará un análisis como parte del producto obtenido de las matrices (componentes) evaluadas con la gerencia de Rinato, como fueron los factores de entorno, el direccionamiento estratégico y la gestión de mercadeo; y finalmente, se hace un presupuesto de ventas costos, gastos y utilidad operacional.

6.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS ENCUESTAS

A partir de la aplicación del instrumento (Anexo 1) a las empresas: Petrex S.A., Nabors Industries Ltd., Costa Norte Construcciones, C.A., Mosaico Servicios y Soluciones Industriales., HexArmor se realizó el siguiente análisis, donde el total de preguntas realizadas fue de 17, de las cuales, 3 (17.64%) corresponden a preguntas cerradas, y 14 (82.35%) a preguntas abiertas.

Para efectos del facilitar la elaboración y lectura de la tabla que contiene los resultados de los encuestados, se ha tomado como referencia a los entrevistados de la siguiente manera:

Entrevistado 1: Nabors Drilling International Colombia

Entrevistado 2: Tiger Tanks Inc.

Entrevistado 3: Mosaico Servicios y Soluciones Industriales

Entrevistado 4: Petrex Colombia

Entrevistado 5: Schlumberger

Tabla 10. Analisis de encuestas y resultados

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|--------------------------------------|--|
| Pregunta 1 | ¿Cuáles son sus principales proveedores de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)? |
| Entrevistado 1 | LHR SERVICES AND EQUIPMENT INC RINATO COMPANY INC COLOMBIA |

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|---|---|
| Entrevistado 2 | 3M, HONEYWELL, TYCO, MSA, UVEX. HEXARMOR, RINGER, IRONCLAD MECHANIX Y CESTUS |
| Entrevistado 3 | SAFORCE - HOME CENTER |
| Entrevistado 4 | SUMEC COMPLETE - RINATO COMPANY |
| Entrevistado 5 | 3M – EPP - RINATO COMPANY |
| Análisis Resultados | Tres de los encuestados catalogan a Rinato Inc., como su principal proveedor de servicios de equipos de seguridad. |
| Pregunta 2 | En términos generales, ¿cómo evalúa el servicio que le prestan estos proveedores? Por favor califíquelos de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta |
| Entrevistado 1 | Asesoría: Satisfecho Capacitación: Muy Satisfecho Tiempo de respuesta: Satisfecho |
| Entrevistado 2 | Asesoría: Satisfecho Capacitación: Satisfecho Tiempo de respuesta: Satisfecho |
| Entrevistado 3 | Asesoría: Satisfecho Capacitación: Satisfecho Tiempo de respuesta: Satisfecho |
| Entrevistado 4 | Asesoría: Satisfecho Capacitación: Satisfecho Tiempo de respuesta: Medianamente Satisfecho |
| Entrevistado 5 | Asesoría: Satisfecho Capacitación: Muy Satisfecho Tiempo de respuesta: Satisfecho |
| Análisis Resultado | En cuanto a la asesoría, capacitación y tiempo de respuesta se evidencia una coincidencia en cuanto a que están satisfechos con el servicio. |
| Pregunta 3 | ¿Qué es lo que más le gusta de Rinato Company Inc., de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)? |
| Entrevistado 1 | Toda la gama de productos que ofrece además de los EPP |
| Entrevistado 2 | El profesionalismo, la rápida respuesta y los materiales de calidad |

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|---|--|
| Entrevistado 3 | En proceso de relación comercial |
| Entrevistado 4 | Me gusta la marcas de productos que maneja, son los aprobados por mi casa matriz |
| Entrevistado 5 | La variedad de productos que ofrece y de calidad |
| Análisis Resultados | Se evidencia que a los entrevistados les agrada Rinato porque cuenta con una buena variedad de productos, por su profesionalismo y relaciones comerciales. |
| Pregunta 4 | Ahora, visto al contrario, ¿qué es lo que menos le gusta de Rinato Company Inc.? |
| Entrevistado 1 | ----- |
| Entrevistado 2 | Falta de stock en el país de algunos productos |
| Entrevistado 3 | Creemos que son nuevos en Colombia, poca experiencia. |
| Entrevistado 4 | Que es una empresa nueva y todo comienzo es siempre complicado. |
| Entrevistado 5 | El tiempo de entrega, como tienen sede en USA, los envíos son muy lentos |
| Análisis Resultados | Se denota por parte de los entrevistados que tienen claro conocimiento de que la empresa Rinato es nueva, que le falta más experiencia en el mercado, lo cual se evidencia en la demora de los productos y la falta de stock en Colombia. |
| Pregunta 5 | ¿Quién es actualmente el mayor proveedor de soluciones de equipos de seguridad? |
| Entrevistado 1 | LHR SERVICES AND EQUIPMENT INC |
| Entrevistado 2 | 3M y HONEYWELL |
| Entrevistado 3 | SAFORCE / HOMECENTER |
| Entrevistado 4 | ----- |
| Entrevistado 5 | 3M EPP |
| Análisis Resultados | No se evidencia mayor coincidencia en cuáles son los mayores proveedores de soluciones de seguridad, hay un reconocimiento a 3M. |
| Pregunta 6 | ¿Cuáles son las principales razones para que esa empresa, sea el primer proveedor? |
| Entrevistado 1 | ----- |

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|---|--|
| Entrevistado 2 | La cantidad de productos que proveen, su calidad y la presencia que tienen en el mundo entero |
| Entrevistado 3 | Agilidad y precio |
| Entrevistado 4 | Es una marca confiable |
| Entrevistado 5 | Tienen stock permanente de equipos en Colombia |
| Análisis Resultados | Se encuentra coincidencia en que por la mayor cantidad de productos, marca y precio son considerados los mejores proveedores. |
| Pregunta 7 | ¿Qué es lo que más le gusta de ese proveedor? |
| Entrevistado 1 | Que los precios son mejores ya que tenemos convenios mutuos |
| Entrevistado 2 | ----- |
| Entrevistado 3 | Agilidad en la compra |
| Entrevistado 4 | Material de buena calidad |
| Entrevistado 5 | Productos de calidad y tiempo de entrega |
| Análisis Resultados | Lo que más le gusta de los proveedores es la posibilidad de convenios, los precios y tiempo de entrega. |
| Pregunta 8 | ¿Cuál es la mayor dificultad que en la actualidad se le presenta con los proveedores de soluciones en equipos de seguridad? |
| Entrevistado 1 | Casi todos son fabricaciones fuera del país y los tiempos de entrega se extienden |
| Entrevistado 2 | La inestabilidad en los mercados, las devaluaciones de las monedas locales en cada país y la caída de los precios de los productos que nuestros usuarios finales venden. |
| Entrevistado 3 | Poca o nula asesoría |
| Entrevistado 4 | Siempre hemos importado todos los equipos de seguridad, sería excelente que tuviéramos más empresas locales prestándonos el servicio de venta de PPE |
| Entrevistado 5 | La calidad del producto nacional no ha mejorado con respecto al producto importado, necesitamos mejores productos nacionales para abaratar costos de producción |

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|---|--|
| Análisis Resultados | Dentro de las mayores dificultades que se presenta con los proveedores de soluciones de equipos de seguridad se tiene la entrega tan demorada por esperar el pedido desde el exterior, no siempre se tiene buena asesoría, y se resalta la calidad del producto nacional, la cual no ha mejorado. |
| Pregunta 9 | ¿Y, otras que sean recurrentes? |
| Entrevistado 1 | La calidad nacional de los mismos no es la mejor pero a veces hay que utilizarla |
| Entrevistado 2 | Precios, Competencia, etc. |
| Entrevistado 3 | ----- |
| Entrevistado 4 | Todos pasamos por los mismos problemas, los obreros, sindicatos, trabajadores siempre exigen mejor calidad. |
| Entrevistado 5 | Los tiempos de entrega ya que los campos petroleros se encuentran muy lejos de la costa y las entregar normalmente son marítimas |
| Análisis Resultados | Se insiste en la calidad de los productos nacionales, la cual no es muy buena. La dificultad en para la entrega de los productos. |
| Pregunta 10 | ¿Qué nuevas necesidades de soluciones tecnológicas tiene actualmente la entidad y que no hayan podido ser atendidas? |
| Entrevistado 1 | Estamos estableciendo nuevos proyectos y estamos en el proyecto de planificación del mismo |
| Entrevistado 2 | Hay muchas necesidades en cuanto al costo beneficio y uno de los problemas es el entender la empresa como un todo. En cuanto a tecnologías aún no se encuentran materiales que sean 100% efectivos al a hora de prevenir accidentes. Si bien los artículos de seguridad personal son una barrera, no son anti accidentes que es lo que las empresas esperan. |
| Entrevistado 3 | ----- |
| Entrevistado 4 | Estamos en la búsqueda de unos aceites para nuestros motores que no se encuentran actualmente en producción aquí en Colombia. |
| Entrevistado 5 | Cada día tenemos más equipos trabajando en Colombia, eso nos lleva a mayores necesidades en lo que conlleva a seguridad |

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|---|---|
| Análisis Resultados | Las necesidades se centran en los nuevos proyectos, en el costo beneficio de los productos, en la búsqueda de productos que no se consigue fácilmente. |
| Pregunta 11 | Mirando las cosas en perspectiva, ¿qué otros requerimientos van a necesitar de servicios de seguridad industrial y en qué tiempo calculan ustedes que deberán implementarse? |
| Entrevistado 1 | Equipos de protección en general Corto plazo |
| Entrevistado 2 | La pregunta es un poco genérica ya que en cada tipo de Equipamiento de Seguridad Personal hay diferentes falencias. Por ejemplo en gafas se necesita que sean resistentes a impactos, que duren y que no se empañen. Los guantes mayor resistencia a corte y a impacto. La vestimenta, mayor confort con resistencia a fuego. Las botas dependen de la actividad. |
| Entrevistado 3 | EPPS. Corto plazo |
| Entrevistado 4 | Nueva necesidad Instalando nuevas tecnologías de perforación Mediano plazo |
| Entrevistado 5 | Nueva necesidad esperando nuevos proyectos de perforación. Mediano plazo |
| Análisis Resultados | Básicamente los nuevos requerimientos van a depender básicamente de los nuevos proyectos y necesidades de perforación. |
| Pregunta 12 | ¿Por qué medios de comunicación recibe información sobre equipos de seguridad? |
| Entrevistado 1 | Internet y visitas programadas de proveedores |
| Entrevistado 2 | Internet, Google Adds, Revistas, emails, Ferias |
| Entrevistado 3 | Correos |
| Entrevistado 4 | Internet |
| Entrevistado 5 | Reuniones presenciales |
| Análisis Resultados | Los medios de comunicación más utilizados son internet, correos electrónicos y las visitas que hacen los proveedores. |

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|---|--|
| Pregunta 13 | En una escala de 1 a 5 donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante ¿qué tanto pesa la publicidad que usted ve en los medios especializados para influir en las decisiones de buscar soluciones tecnológicas? |
| Entrevistado 1 | 3 |
| Entrevistado 2 | 3 |
| Entrevistado 3 | 5 |
| Entrevistado 4 | 3 |
| Entrevistado 5 | 4 |
| Análisis Resultados | En cuanto a lo que pesa la publicidad en la toma de decisiones para la compra de productos, existe una fuerte inclinación en que está en 3, lo que da muestras de poco interés por ese tipo de publicidad. |
| Pregunta 14 | ¿Qué tipo de guantes utilizan actualmente y de qué calidad son, además de saber el promedio de vida de éstos? |
| Entrevistado 1 | Guantes de punto PVC con refuerzo en la palma |
| Entrevistado 2 | Puntos de silicona para prevenir el deslizamiento de herramientas, protección al corte |
| Entrevistado 3 | Guante protección seguridad industrial palma-dorso, guante mechanix |
| Entrevistado 4 | Usa el 7320, 2090, 4021 hexarmor. |
| Entrevistado 5 | Usa el 2029 2025 2021 y 7320 para trabajos pesados y manipulación de grasas. |
| Análisis Resultados | Se evidencia que los entrevistados en su mayoría, dan a conocer que utilizan guantes bajo las normas industriales. |
| Pregunta 15 | ¿Se han presentado accidentes por ese tipo de guantes, tiene todas las características ergonómicas exigidas o se deterioran fácilmente? |
| Entrevistado 1 | Todos los días se presentan accidentes, pero los guantes minimizan el mismo. Los guantes son de buena calidad y no se deterioran fácilmente. |
| Entrevistado 2 | Se presentan generalmente accidentes, pero el guante protege bien según el oficio y las características ideales. |

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|---|---|
| Entrevistado 3 | Se presentan generalmente accidentes, pero el guante protege bien según el oficio y las características ideales. |
| Entrevistado 4 | El mes pasado un encuallador tuvo un golpe directo en la mano, solo fueron hematomas debido al uso del guante contra impacto. Si cumplen con las características que pide el campo y los trabajadores están satisfechos con los resultados. |
| Entrevistado 5 | Es complicado contabilizar todos los riesgos que sufren los trabajadores, pero los guantes siempre juegan un papel importante en el resultado exitoso de las operaciones. Los guantes nos duran más de 3 meses en operaciones normales. |
| Análisis Resultados | Se evidencia en las respuestas que se presentan accidentes con frecuencia, sin embargo, se minimizan las lesiones con el empleo de los guantes. |
| Pregunta 16 | ¿Cada cuánto se hacen pedidos de guantes para Rinato? (Promedio-Porcentaje) |
| Entrevistado 1 | Mensualmente se piden guantes para nuestros trabajadores, un promedio de 400 pares al mes. |
| Entrevistado 2 | Cada taladro tiene su tiempo de solicitudes, normalmente es cada mes y medio 600 pares por taladro en total. |
| Entrevistado 3 | Tenemos grandes operaciones en Venezuela actualmente necesitaríamos como 700 pares al mes. |
| Entrevistado 4 | Se pide en promedio 400 pares, para las fechas de Diciembre a enero 180 pares. |
| Entrevistado 5 | 300 guantes promedio. |
| Análisis Resultados | Todos los clientes están solicitando mensualmente entre 300 y 700 pares de guantes, lo cual hace viable el proyecto. |
| Pregunta 17 | ¿Tiene alguna anotación adicional? |
| Entrevistado 1 | No tengo |
| Entrevistado 2 | ----- |

| Análisis de entrevistas y resultados | |
|--------------------------------------|---|
| Entrevistado 3 | ----- |
| Entrevistado 4 | No |
| Entrevistado 5 | Sigan el buen trabajo que han desempeñado hasta el día de hoy y mejoren los tiempos de entrega. |
| Análisis Resultados | En cuanto a lo que pesa la publicidad en la toma de decisiones para la compra de productos, existe una fuerte inclinación en que está en 3, lo que da muestras de poco interés por ese tipo de publicidad. |

Fuente. MORAD L. Zamira.

6.2. ANÁLISIS RESULTADOS MATRICES

Obtenidos los diferentes resultados, tanto en la aplicación de matrices para cada uno de los componentes de comprensión y manejo de entorno, de direccionamiento estratégico y gestión de mercadeo, como para la investigación de mercados, donde se aplicó el instrumento cualitativo a proveedores, se ha tomado nota de las siguientes propuestas o recomendaciones que permitirán a la empresa Rinato Company Inc. Colombia SAS, dar cumplimiento a su objetivo de incursionar nuevos mercados en Bogotá, comercializando las tres referencias de guantes (THE UGLY MUDDER Ref. 7310, RIG LIZARD Ref. 2021 y GGT5 MUD GRIP Ref. 4021) en las diferentes industrias petroleras o empresas del sector industrial.

Cabe resaltar que el análisis estratégico se hará a partir de los componentes: análisis de entorno, direccionamiento estratégico y gestión de mercadeo, los cuales se pueden desarrollar en un tiempo promedio de 3 a 6 meses, tomando como corto plazo los primeros 3 meses, y como mediano plazo entre 3 y seis meses en promedio, tiempo suficiente para hacer los ajustes que sean necesarios para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa.

6.2.1. Estrategias para el análisis de entorno.

- Para el análisis de entorno económico, se ha tenido en cuenta los resultados de la matriz del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), en la cual se resalta que la puntuación obtenida en términos generales, está por debajo de 70,00 puntos, lo cual conlleva a un análisis de estrategias que contribuya al cumplimiento de objetivos trazado en el presente proyecto.
- Los ítems que están en 66,67 puntos como: análisis de entorno global, magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, producto o servicio y precio de tarifa, dan muestra que la empresa mantiene unos criterios claros y sólidos para ello, sin embargo, en cuanto a servicio, es importante evaluar dentro de las estrategias a corto plazo, que no es lo mismo el servicio que se presta en otros países, con el ofrecido en Colombia, pues la percepción de los proveedores está más relacionada con la pronta y/u oportuna respuesta.
- Como estrategia a corto plazo, también es apropiado hacer un análisis de las variables competencias/organizaciones similares, al análisis del entorno sectorial y regional, y al análisis del entorno cercano o próximo con 58.33, 50.00 y 41.67 puntos respetivamente, este análisis ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, como las oportunidades y amenazas que puedan afectar el mercado objetivo.
Esta estrategia es clave porque a partir del estudio que se haga se podrá determinar ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir? Y ¿Cómo llegaremos a ese punto?

6.2.2. Estrategias para el direccionamiento estratégico.

- En cuanto al direccionamiento estratégico es importante evaluar y trabajar a mediano plazo las variables relacionadas con el sistema de finalidades, cuya puntuación es de 52.78, aquí, se tiene en cuenta la misión, visión y objetivos de la empresa, para linearlos con los propósitos comerciales actuales, la apropiación por parte de las personas que laboran en Bogotá, es fundamental para llevar a cabo una estrategia comercial.

- En concordancia con el punto anterior, los valores corporativos con una puntuación muy baja (39.58), se deben fortalecer, pues a partir de éstos se logra también la credibilidad por parte de los clientes, quienes perciben en algunos casos poca atención a sus inquietudes, y más cuando se trata de las entregas de productos, las cuales no se hacen de manera oportuna.

6.2.3. Estrategias para la gestión de mercadeo.

- Es importante evaluar varios elementos en los cuales se debe fortalecer la empresa, y en otros casos mantener o mejorar: el primero a tener en cuenta en la gestión de mercadeo está relacionado con la orientación del mercado; la estrategia de producto servicio; la de comunicación; la estructura y estrategia de distribución, las cuales tienen una calificación superior a 83,3 cifra importante en el análisis realizado de acuerdo al modelo MMGO, sin embargo, no se puede dejar de lado lo descrito en las entrevistas, donde se evidencia que una de las mayores preocupaciones de los proveedores, está toca el punto de los tiempos de entrega, por tanto, es importante evaluar los mecanismos y estrategias de distribución, más aún, cuando es un elemento clave a la hora de seleccionar un proveedor por parte de los clientes.
- El segundo elemento, obedece a los puntos que están por debajo del 60,00 de acuerdo al análisis realizado en la matriz de gestión de mercadeo (MMGO), y los cuales están relacionados con la planeación y control del mercadeo, con un 50,00 a lo cual se debe prestar total atención, porque si a mediano plazo el interés de la empresa por expandir el mercado con nuevos productos, se verá frustrado si no tiene presente la importancia de una buena planeación.
- Para el tercer elemento, con un 58,33 se tiene a la variable investigación de mercado; para la cual se debe trazar un plan a corto plazo, en busca de comprender mejor la dinámica del mercado en el sector petrolero, pues no es la misma que la de otros países, por eso, en este punto se retoma la inquietud de lo escrito en las entrevistas con relación la búsqueda de nuevos proveedores con mejores precios y entrega oportuna.

- Para el cuarto elemento a evaluar con un 78.33 en promedio, está la estrategia de precios o tarifas, y servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor, para lo cual se debe pensar en una estrategia a corto plazo y en sinergia con la anterior (investigación e mercado), pues es un punto neurálgico para los clientes quienes manifiestan directa o indirectamente su interés por buscar precios más competitivos.
- Como otras alternativas a tener presente para las estrategias, es invitar a clientes potenciales a conocer la página Web, la cual en la actualidad es una fortaleza de la empresa, porque no sólo muestra la información de la empresa, sino todo el portafolio de productos.
- Es indispensable continuar con el acompañamiento técnico y profesional al cliente, por vía telefónica, página web o visitas empresariales.

6.3. ANÁLISIS PRESUPUESTO DE VENTAS COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD OPERACIONAL

La empresa Rinato proyectó sus ventas para el año 2016 (**Anexo 4**) para los periodos Marzo-Diciembre, tomando en consideración las 5 empresas más representativas de acuerdo con las ventas realizadas en periodos anteriores por la casa matriz. Los clientes referidos son: Schlumberger, Petrex, Nabors, Tiger y Mosaico; dichas empresas son demandantes de las siguientes referencias de guantes Hexarmor: Ref.: 2021-4021-7310).

Para efecto de los cálculos presupuestales, en primer lugar se hizo un estimativo de las ventas de manera bimestral por cada referencia, teniendo en cuenta el precio de venta unitario por el número de unidades presupuestadas, que dio como resultado el valor total de ventas para el año 2016 de \$934.088.510 pesos m/cte.

Tabla 11. Guantes proyectados por referencia.

| REFERENCIA GUANTES | MARZO ABRIL | MAYO JUNIO | JULIO AGOSTO | SEPTIEMBRE OCTUBRE | NOVIEMBRE DICIEMBRE | TOTAL UNIDADES PROYECTADAS |
|--------------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------------|------------------------|-------------------------------|
| REF 2021 | 1.300 | 960 | 600 | 770 | 240 | 3.870 |
| REF 4021 | 1.550 | 1.280 | 750 | 650 | 230 | 4.460 |
| REF 7310 | 1.570 | 950 | 590 | 690 | 190 | 3.990 |

Fuente. **MORAD** L. Zamira.

De igual forma se realizó el presupuestos de costos y gastos administrativos (15%), y arancel del 5%, con el propósito de establecer el COSTO CIF COLOMBIA valorado en \$747.269.858

Tabla 12. Costos y aranceles.

| NUMERO DE PARTE | PRECIO COSTO | COSTO CIF COLOMBIA | PRECIO DE VENTA | UTILIDAD | \$ 2.300,00 | TASA DE CAMBIO EMPLEADA POR RINATO |
|-------------------|--------------|--------------------|-----------------|----------|---------------|------------------------------------|
| HEXARMOR REF 2021 | USD 19,98 | USD 24,74 | USD 30,93 | 6,19 | \$ 71.136,22 | PRECIO ESTABLECIDO EN COLOMBIA |
| HEXARMOR REF 4021 | USD 30,26 | USD 37,47 | USD 46,84 | 9,37 | \$ 107.736,84 | |
| HEXARMOR REF 7310 | USD 12,55 | USD 15,54 | USD 19,43 | 3,89 | \$ 44.682,66 | |

Fuente. **MORAD** L. Zamira.

Como resultado de las ventas, costos y gastos presupuestados para el presente año se proyecta una utilidad operacional por valor de \$186.818.652 Pesos m/cte.

Con base a los cálculos anteriores y teniendo en cuenta el mercado objetivo para la empresa, el pronóstico de ingresos, costos y utilidad operacional para el presente año es positivo y genera un margen de rentabilidad de 20%.

En consideración al estudio de mercados y su proyección en cuanto a la demanda de las referencias de guantes, el precio de venta, el margen operacional y las perspectivas de crecimiento de Rinato en el mercado Colombiano, se considera viable el plan de mejoramiento en el presente trabajo.

6.4. PLAN COMERCIAL

Teniendo en cuenta la información correspondiente a los análisis realizados a las entrevistas, a las matrices y el presupuesto desarrollado se presenta el siguiente plan comercial para Rinato Company Inc. Colombia SAS.

El plan comercial deberá organizar en un período no superior a 12 meses, donde se realicen por lo menos 4 revisiones, lo que hace recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:

6.4.1. Estrategia General.

Hoy en día los clientes tienen grandes expectativas basados en la calidad y durabilidad de protección de los guantes de seguridad industrial, lo cual es significativo al momento de adquirir productos (guantes) diferenciadores, de alta calidad (resistentes) y a precios bajos. Como estrategia general se considera necesario manejar el liderazgo en costos, lo que significa vender un producto eficaz que incluya atributos que lo diferencien.

Si se emplea un stock eficiente será la fuente principal de mantener los costos y precios bajos, más contando con la diferenciación de nuestros guantes ya que son la fuente de valor único.

6.4.2. Objetivos Comerciales.

Las oportunidades presentadas por el análisis realizado tanto en las entrevistas como en las matrices, hacen ver que existe un entorno de crecimiento y desarrollo de la empresa, lo que permite plantear objetivos concretos que permitan aumentar la eficiencia en sus respectivos procesos.

El primer objetivo debe seguir centrándose en el aumento de las ventas con los clientes actuales de Rinato, con los guantes Hexarmor, pues las ventas han presentado muy buenos resultados en éste último año, sin embargo, no está de más un plan que permita un crecimiento sustentable; el segundo objetivo, a largo plazo (1 año), empezar a incursionar nuevos mercados como el sector industrial, más específicamente los que corresponde al sector minero, construcción de carreteras, edificios, y maquinaria pesada; y un tercer objetivo, debe centrarse en ofrecer mejores alternativas en los tiempos de entrega.

6.4.3. Nombre e imagen corporativa de la empresa.

Rinato Inc., cuenta con más de 10 años de excelente experiencia en el mercado, y dos años en Colombia, especializados en equipos de protección de personal (EPP) y productos petroleros, los cuales cuentan con los mejores estándares de calidad a nivel Nacional e Internacional. Rinato, utiliza el mismo logo y colores corporativos en todas sus presentaciones, tarjetas, propuestas comerciales, firmas de e-mail, pagina web, entre otras.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda continuar utilizando éste esquema estratégico, pues potencializa y capitaliza el reconocimiento de marca con los clientes actuales, futuros y/o consumidores finales.

6.4.4. Mercadeo táctico.

El objetivo es poner el producto (guante Hexarmor) a disposición del consumidor final o del comprador en la cantidad demandada, en tiempos de entrega rápidos y prometidos, haciendo una presentación del producto de forma atractiva, que estimule comprarlo, para ello es necesario tener presente:

- **Servicio:** a partir del cual se satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, buscando un servicio integral, desde el momento del ofrecimiento del producto, hasta la entrega final.
- **Diferenciación:** se debe seguir buscando mecanismos diferenciadores en dos componentes básicos; el profesionalismo por parte del agente comercial que ofrece el producto, el cual se debe evidenciar incluso, al momento de recibir algún tipo de asesoría o atención adicional requerida por parte del cliente; y una notoria diferenciación en el manejo de los precios, que permita mostrar bajos costos reflejados en promociones y facilidades de pago.
- **Plaza:** corresponde al sitio asignado por la empresa para prestar el servicio, sin embargo, por tratarse de un negocio que busca un contacto directo con el cliente en el sitio de trabajo u oficinas asignadas para tal fin, se piensa en otros planes de acercamiento como mayor uso de internet, con el propósito de llegar al consumidor; y optimizar el canal de canal de distribución ofreciendo un

servicio rápido, al momento de entregar los guantes en las diferentes zonas del país.

6.4.5. Promoción.

Rinato Inc., es una empresa joven en Colombia, por tanto requiere de una mayor difusión para llegar a otros clientes interesados en éste tipo de producto (guantes) u otros que distribuya la empresa; de ahí, la importancia de hacer uso de herramientas como mayor publicidad enfocada al consumidos final, elaborando un brochure propio para éste país, un brochure enfocado a la seguridad industrial; y la elaboración de elementos promocionales como bolígrafos, agendas, llaveros o sobrrillas entre otros, con la marca distintiva de Rinato, representando cada elemento con un guante. Otro elemento importante, está relacionado con la inscripción en revistas especializadas en el sector industrial, como Petroleum-Petroguia.

En cuanto a las relaciones públicas, se deben centrar en una forma de mantener la comunicación con los clientes cuyo mercado son las petroleras o cualquier cliente para Rinato; para ello, contar con un asistente comercial, quien se encargará de gestionar las buenas relaciones en diferentes reuniones o eventos empresariales del sector, ofreciendo un producto atractivo con la información respectiva.

Como plan de ventas, el personal comercial deberá crear estrategias para atraer nuevos clientes y por ende retener los actuales. Para ello, la parte comercial debe ir acompañada del apoyo de la gerencia, lo cual tendrán como objetivo crear y establecer nuevos negocios con empresas promocionando el producto y servicio que cuenta la compañía.

6.4.6. Personal.

Es recomendable hacer énfasis en la capacitación, la cual tendrá un impacto en el desempeño comercial, para ello se tendrá en cuenta: el perfil del trabajador, el cual debe corresponder a un personal proactivo, puntual, respeto con las personas, compromiso, integridad, transparencia y honestidad.

6.4.7. Procesos.

Como parte de un plan de mejora, es recomendable que se elabore lo más pronto posible con el equipo comercial y la gerencia, el proceso comercial, pues como bien se indica en los diferentes análisis, el mercado en Colombia no funciona de la misma manera como en otros países. Para ese proceso comercial se debe tener en cuenta:

- Que los agentes comerciales cuenten con objetivos claros a mediano y largo plazo.
- Qué se definan estrategias de ventas, pues no hay evidencia de documentos que lo soporten.
- Se debe contar con calendarios claramente definidos, no sólo para visitas, sino también para envíos, pues se ha convertido éste último, en un talón de Aquiles para la empresa en Colombia.
- Generar mecanismos de seguimiento, los cuales no se están haciendo de manera apropiada, al no contar con los debidos registros.
- Organizar e manera apropiada la base de datos de clientes, la cual se lleva en una agenda, dificultando la búsqueda oportuna de registros.

CONCLUSIONES

El objetivo inicial del presente proyecto se centró en la propuesta de un plan comercial, para la empresa RINATO COMPANY INC., con el propósito de comercializar una de las referencias de guantes: THE UGLY MUDDER (Ref. 7310); debido a que son novedosos e innovadores, con lo último en tecnología, haciéndolos más seguros, llamativos y duraderos.

Esta investigación permitió establecer cuál es la situación actual de la empresa en Colombia, su entorno económico, mercado y dirección estratégica, gracias a la aplicación de las matrices propuestas en el modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), en las cuales se detallaron algunos componentes y variables que permitieron hacer la propuesta para el plan estratégico.

El plan financiero que se elaboró donde se proyectaron las ventas para el año 2016, como se evidencia en el Anexo 4, para el período comprendido entre los meses de marzo a diciembre, donde se tuvieron en cuenta las 5 empresas más representativas de acuerdo con las ventas realizadas en dichos períodos. Los resultados obtenidos permiten evidenciar que es posible, y de manera significativa, vender los guantes a los actuales clientes.

Con el plan propuesto, se espera que la empresa Rinato, busque los mecanismos más apropiados, a partir de los cuales pueda seguir siendo competitiva en el mercado en Colombia, y encuentre las herramientas que le faciliten la permanencia, reconocimiento y evolución en el mismo.

Rinato, debe centrar sus esfuerzos en un estudio de mercados más detallado, pues éste se convertiría en una herramienta clave para los directivos, pero para ello, se recomienda crear una unidad de mercadeo en Colombia donde además se “tejan” estrategias que permitan trabajar precios, promociones, comunicación y calidad en el servicio.

En concordancia con lo anterior, la ausencia de un plan detallado para el área comercial no ha permitido que Rinato, se posicione comercialmente, pues se quiere hacer un manejo de la empresa aquí en Colombia, de manera casi que remota, lo cual no es funcional, como se evidenció en las encuestas.

La falta de estrategias para el empleo adecuado de promociones y publicidad ha limitado el mercado, es decir, solo un segmento muy específico tiene conocimiento de la empresa, razón por la cual se genera cierta “dependencia” de esos pocos clientes, y si el interés es de pocos clientes.

La propuesta presentada en el proyecto responde a las inquietudes del gerente general de Rinato Inc. Company, quien hizo un acompañamiento durante el desarrollo del proyecto, con aportes y recomendaciones propias de su experiencia en el ramo.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría de la administración. 5ª Edición. Bogotá, McGraw-Hill. 1999.

CLAVIJO Sergio. Con la colaboración de Alejandro Vera y Alejandro Fandiño. Septiembre 29 de 2014. [Consultado febrero 2016]. <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep29-14.pdf>.

DOMINGUEZ G. Gerardo. Indicadores de gestión y resultados. Biblioteca Jurídica. Sexta Edición. Bogotá.2005.

FRED R. David. Conceptos de Administración estratégica. Ed. Pearson. Novena Edición. México. 2003.
http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num03/07_MI_MARCO_CONCEPTUAL.PDF.

KOONTZ Harold, **WEIHRICH** Heinz, **CANNICE** Mark. Administración una perspectiva global y empresarial, Editorial Mc Graw Hill.

MINSALUD. Qué es un plan de acción. [Consultado Febrero 2016] <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

PÉREZ Rafael. **NIETO** Mauricio et al. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá.

REIDL-MARTÍNEZ. Lucy María. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN MÉDICA. Marco conceptual en el proceso de investigación. Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM. México D.F., México. Recepción 7 de marzo 2012; aceptación 10 de abril de 2012. [Consultado febrero 2016]

REVISTA DINERO. Lizarralde Rubén Darío. Presidente Campetrol. [Consultado febrero 2016]. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/los-problemas-industria-petrolera-colombiana/205439>

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. [Consultado septiembre 2015]. <http://www.sic.gov.co/drupal/manejo-de-informacion-personal>.

UNAD. Universidad Abierta y a Distancia. Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa. <http://datateca.unad.edu.co/contenidos>. [Consultado febrero 2014].

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA. La investigación cualitativa. 2008. [Consultado agosto 2015]. <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>.

ANEXOS

Anexo 1

Registro Cámara y Comercio Rinato



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 9QJ1FiGWXaa

19 DE ENERO DE 2016

HORA: 15:39:14

R048295688

PAGINA: 1

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO
DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A
WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U
OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

CERTIFICADO DE MATRICULA DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : RINATO COMPANY INC COLOMBIA SAS
N.I.T. : 900811288-9

CERTIFICA:

MATRICULA NO : 02511664 DEL 22 DE OCTUBRE DE 2014

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 42 NO. 4-30 OF 301 CHAPINERO
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : h.perez@rinato-co.net
DIRECCION COMERCIAL : CL 100 ED NO. 8 A 55 P 10 OF 1005
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL COMERCIAL: h.perez@rinato-co.net

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :30 DE MARZO DE 2015
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2015
ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$10,000,000

CERTIFICA:

ACTIVIDAD ECONOMICA : 4690 COMERCIO AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADO.
4661 COMERCIO AL POR MAYOR DE COMBUSTIBLES SOLIDOS, LIQUIDOS, GASEOSOS
Y PRODUCTOS CONEXOS. 4659 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE
MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.. 3312 MANTENIMIENTO Y REPARACION
ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

Anexo 2

Experiencia y retroalimentación uso guantes nitrilo anti impacto

Día 1. El personal realiza viaje de tubería manipulando herramientas usando los guantes:

Foto 1. Muestra observación Día 1.



Fuente. SAXON. Licea, Alejandro y Martínez, Pedro. Febrero de 2015. Cuadrilla noche, piso 1 (Garcia Jose Luis)

- ✓ Los guantes se sienten muy suaves, esto facilita la sujeción de los objetos.
- ✓ Los guantes brindan un excelente agarre, ayudan a tomar fácilmente la retenida
- ✓ Al momento de colocar las cuñas, dan una firme sujeción de las azas
- ✓ Se quitan y se ponen fácilmente

Día 2. El personal realiza limpieza del piso de trabajo y cambio de RAM'S:

Foto 2. Muestra observación Día 2.



Fuente. SAXON. Licea, Alejandro y Martínez, Pedro. Febrero de 2015. Cuadrilla noche, piso 1 (Garcia Jose Luis).

- ✓ Sudan menos las manos que con otros guantes.
- ✓ Permiten realizar actividades con herramientas que necesitan precisión al sujetarlas
- ✓ Hasta el momento no presentan daños, están en buenas condiciones

Día 3. El personal realiza limpieza del piso de trabajo y continúa con introducción de T.R de 7”:

Foto 3. Muestra observación Día 3.



Fuente. SAXON. Licea, Alejandro y Martínez, Pedro. Febrero de 2015. Cuadrilla noche, piso 1 (García José Luis)

- ✓ Se realizó un trabajo de sostener la retenida durante todo un turno, metiendo más de 100 tramos y los guantes resistieron perfectamente el roce de la cuerda justo en el mismo lugar donde los otros guantes se rompían, a estos no les paso nada
- ✓ Continúan sin pasárseles lodo, son más resistentes a pinchaduras y rajaduras
- ✓ Aunque estén muy impregnados de lodo, tienen muy buen agarre

En otra observación representativa realizada por Martínez Leija Luis, durante 4 días, se pudo evidenciar lo siguiente⁵⁶:

⁵⁶ **SAXON.** A Schlumberger Company. Martínez L., Luis. Rig. 119. Locación 5 presidentes 803. Mayo 18 de 2015.

Día 14 de mayo del 2015. Hora 10:45 am. Entrega de guantes de prueba.

Foto 4. Entrega guantes prueba.



Fuente. SAXON. A Schlumberguer Company. Martínez L., Luis. Rig. Mayo 18 de 2015.

La entrega de guantes UGLY MUDDER 7310 para la prueba, se hace de acuerdo a lo estipulado por Martínez: “se muestra el nuevo modelo de guantes al personal de cuadrilla en turno. Se asignan el par de prueba a piso #2, Julian Gomez para que use el equipo y pueda dar una retroalimentación de su ergonomía, material y durabilidad”⁵⁷.

Día 14 de mayo de 2015. Hora 12:45 pm. 2 horas después de su uso.

Foto 5. Guantes 2 horas después de uso.



Fuente. SAXON. A Schlumberguer Company. Martínez L., Luis. Rig. Mayo 18 de 2015.

⁵⁷ **Ibíd.**

Martínez, argumenta después de las dos horas de compartido el guante entre el personal de la cuadrilla en turno que: “Fredy May Maty (piso #1) dice: el guante es muy cómodo, es flexible y casi no pesa, está igual que los azules de nitrilo. Muy bueno para trabajar”⁵⁸.

✓ **14 de mayo 6:30 pm. 8 horas después de su primera prueba de uso.**

Foto 6. Guantes 8 horas después de uso.



Fuente. SAXON. A Schlumberguer Company. Martínez L., Luis. Rig. Mayo 18 de 2015.

Una vez realizada la prueba a los guantes ocho horas después, el señor Gómez Julián (piso#2) hace los siguientes comentarios: “bueno para trabajar, flexible y pesa poco, buen agarre al momento de sacar cunas o abrir elevador, eso por las cositas que tiene pegadas en la palma, muy resistente. Recomendando poner más peluche adentro para que absorba más sudor. Excelente”⁵⁹.

✓ **17 de mayo 8:05 pm. 79 horas después de su primera prueba de uso.**

Foto 7. Guantes 79 horas después de uso.

⁵⁸ **Ibíd.**

⁵⁹ **Ibíd.**



Fuente. SAXON. A Schlumberguer Company. Martínez L., Luis. Rig. Mayo 18 de 2015.

Pasadas las 79 horas, el señor Gomez Julian (piso#2) dice con relación al guante que: “esta bueno, en las mimas condiciones que desde el primer día, cómodo, deberían dejar de dar estos pasos, esta excelente, si pudieran decir al fabricante que le ponga más peluche adentro para que absorba el sudor, estaría mucho mejor”⁶⁰.

⁶⁰ **Ibíd.**

Anexo 3

Entrevistas realizadas

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CON LOS CLIENTES DE RINATO COMPANY INC.

Cuestionario semiestructurado

Nombre entrevistado

Empresa **__NABORS DRILLING INTERNATIONAL COLOMBIA__**

Cargo **__**

Dirección **__**

Fecha entrevista **__01/10/2015__**

Nombre entrevistador: Nhur Zamira Morad Leyva

Cordial Saludo. Estamos adelantando un estudio para la empresa Rinato Company Inc., con el propósito de conocer la opinión de cada uno frente al servicio que presta la empresa como proveedor. Agradecemos el espacio que dedican para esta entrevista, la cual se rige bajo un Código de Ética, y manejo de habeas data. Pedimos a ustedes autorización, si lo consideran pertinente, registrar en una grabación la entrevista, con la finalidad de contar con la mayor información posible al momento de transcribir los datos.

1. ¿Cuáles son sus principales proveedores de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

Proveedor

__LHR SERVICES AND EQUIPMENT INC__

__Rinato Company inc Colombia__

Área/ Sistema de Información

__Perforacion Petrolera__

| CALIDAD DE LA SOLUCION OFRECIDA | Asesoría ofrecida. Nivel de acompañamiento | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | NADA SATISFECHO |
|---------------------------------|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|
| | | | x | | |
| | Capacitación para el uso del sistema | | | | |

2. En términos generales, ¿cómo evalúa el servicio que le prestan estos proveedores?
Por favor califíquelos de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta

3. ¿Qué es lo que más le gusta de Rinato Company Inc., de servicios de equipos de

| CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE | TIEMPO DE RESPUESTA | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | NADA SATISFECHO |
|-------------------------------------|---------------------|----------------|------------|-------------------------|-----------------|
| | | x | | | |

seguridad (Safety Equipment)?

____ Toda la gama de productos que ofrece además de los EPP _____

4. Ahora, visto al contrario, ¿qué es lo que menos le gusta de Rinato Company Inc.?

Que tiene poco tiempo en el mercado de Colombia y están empezando a afianzarse, me gustaría que ya estuvieran establecidos para aprovecharlos al maximo

5. ¿Quién es actualmente el mayor proveedor de soluciones de equipos de seguridad?

__ LHR SERVICES AND EQUIPMENT INC _____

6. ¿Cuáles son las principales razones para que esa empresa, sea el primer proveedor?

Políticas internas de nuestra casa matriz nos exigen que el sea la principal proveedor

7. ¿Qué es lo que más le gusta de ese proveedor?

Que los precios son mejores ya que tenemos convenios mutuos

8. ¿Cuál es la mayor dificultad que en la actualidad se le presenta con los proveedores de soluciones en equipos de seguridad?

____ casi todos son fabricaciones fuera del país y los tiempos de entrega se extienden. _____

9. ¿Y, otras que sean recurrentes?

La calidad nacional de los mismos no es la mejor pero a veces hay que utilizarla.

10. ¿Qué nuevas necesidades de soluciones tecnológicas tiene actualmente la entidad y que no hayan podido ser atendidas?

Estamos estableciendo nuevos proyectos y estamos en el proyecto de planificación del mismo,

11. Mirando las cosas en perspectiva, ¿qué otros requerimientos van a necesitar de servicios de seguridad industrial y en qué tiempo calculan ustedes que deberán implementarse?

Nueva necesidad Equipos de protección en general

X Corto plazo

o Mediano plazo

o Largo plazo

12. ¿Por qué medios de comunicación recibe información sobre equipos de seguridad?

Internet y visitas programadas de proveedores

13. En una escala de 1 a 5 donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante ¿qué tanto pesa la publicidad que usted ve en los medios especializados para influir en las decisiones de buscar soluciones tecnológicas?

1 ____ 2 ____ 3 x 4 ____ 5 ____

14. ¿Tiene alguna anotación adicional?

No tengo.

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CON LOS CLIENTES DE RINATO COMPANY INC.

Cuestionario semiestructurado

Nombre entrevistado _____

Empresa **SCHLUMBERGER**

Cargo Supply Chain

Fecha entrevista 10/15/2015

Nombre entrevistador: Nhur Zamira Morad Leyva

Cordial Saludo. Estamos adelantando un estudio para la empresa Rinato Company Inc., con el propósito de conocer la opinión de cada uno frente al servicio que presta la empresa como proveedor. Agradecemos el espacio que dedican para esta entrevista, la cual se rige bajo un Código de Ética, y manejo de habeas data. Pedimos a ustedes autorización, si lo consideran pertinente, registrar en una grabación la entrevista, con la finalidad de contar con la mayor información posible al momento de transcribir los datos.

1. ¿Cuáles son sus principales proveedores de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

Proveedor

3M EPP

Rinato Company

Área/ Sistema de Información

Petrolera

2. En términos generales, ¿cómo evalúa el servicio que le prestan estos proveedores?

Por favor califíquelos de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta

| CALIDAD DE LA SOLUCION OFRECIDA | Asesoría ofrecida. Nivel de acompañamiento | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | NADA SATISFECHO |
|---------------------------------|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|
| | | | x | | |
| | Capacitación para el uso del sistema | x | | | |

| CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE | TIEMPO DE RESPUESTA | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | NADA SATISFECHO |
|-------------------------------------|---------------------|----------------|------------|-------------------------|-----------------|
| | | | x | | |

3. ¿Qué es lo que más le gusta de Rinato Company Inc., de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

La variedad de productos que ofrece y de calidad

4. Ahora, visto al contrario, ¿qué es lo que menos le gusta de Rinato Company Inc.?

El tiempo de entrega, como tienen sede en USA, los envíos son muy lentos.

5. ¿Quién es actualmente el mayor proveedor de soluciones de equipos de seguridad?

3M EPP

6. ¿Cuáles son las principales razones para que esa empresa, sea el primer proveedor?
___Tienen stock permanente de equipos en Colombia_____

7. ¿Qué es lo que más le gusta de ese proveedor?
___Productos de Calidad y tiempo de entrega_____

8. ¿Cuál es la mayor dificultad que en la actualidad se le presenta con los proveedores de soluciones en equipos de seguridad?
___La calidad del producto nacional no ha mejorado con respecto al producto importado, necesitamos mejores productos nacionales para abaratar costos de producción._____

9. ¿Y, otras que sean recurrentes?
___Los tiempos de entrega ya que los campos petroleros se encuentran muy lejos de la costa y las entregar normalmente son marítimas.

10. ¿Qué nuevas necesidades de soluciones tecnológicas tiene actualmente la entidad y que no hayan podido ser atendidas?
___Cada dia tenemos mas equipos trabajando en Colombia, eso nos lleva a mayores necesidades en lo que conlleva a seguridad._____

11. Mirando las cosas en perspectiva, ¿qué otros requerimientos van a necesitar de servicios de seguridad industrial y en qué tiempo calculan ustedes que deberán implementarse?
Nueva necesidad___Esperando nuevos proyectos de perforacion_____
o Corto plazo
x
o Largo plazo

12. ¿Por qué medios de comunicación recibe información sobre equipos de seguridad?
___Reuniones presenciales._____

13. En una escala de 1 a 5 donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante ¿qué tanto pesa la publicidad que usted ve en los medios especializados para influir en las decisiones de buscar soluciones tecnológicas?
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 _x_ 5 ___

14. ¿Tiene alguna anotación adicional?
___Sigán el buen trabajo que han desempeñado hasta el día de hoy y mejoren los tiempos de entrega,_____

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CON LOS CLIENTES DE RINATO COMPANY INC.

Cuestionario semiestructurado

Nombre entrevistado_____

Empresa TIGER TANKS INC

Cargo _____ Gerente _____

Dirección _____

Fecha entrevista _____ 31/10/2015 _____

Nombre entrevistador: Nhur Zamira Morad Leyva

Cordial Saludo. Estamos adelantando un estudio para la empresa Rinato Company Inc., con el propósito de conocer la opinión de cada uno frente al servicio que presta la empresa como proveedor. Agradecemos el espacio que dedican para esta entrevista, la cual se rige bajo un Código de Ética, y manejo de habeas data. Pedimos a ustedes autorización, si lo consideran pertinente, registrar en una grabación la entrevista, con la finalidad de contar con la mayor información posible al momento de transcribir los datos.

1. ¿Cuáles son sus principales proveedores de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

Proveedor

En general los principales proveedores de equipos industriales en el mercado son las empresas 3M, Honeywell, Tyco, MSA, Uvex. En particular en el mercado general de protección en manos las mayores empresas son: Ansell, Mapa, Showa-Best y varias fábricas chinas que tienen sus propias marcas. En cuanto a protección específica de corte, impacto y perforación las mayores son: HexArmor, Ringer, Ironclad y un poco más abajo Mechanix y Cestus _____

Área/ Sistema de Información

2. En términos generales, ¿cómo evalúa el servicio que le prestan estos proveedores? Por favor califíquelos de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta

| CALIDAD DE LA SOLUCION OFRECIDA | Asesoría ofrecida. Nivel de acompañamiento | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | NADA SATISFECHO |
|---------------------------------|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|
| | | | X | | |
| | Capacitación para el uso del sistema | | | | |

3. ¿Qué es lo que más le gusta de Rinato Company Inc., de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

El profesionalismo, la rápida respuesta y los materiales de calidad

4. Ahora, visto al contrario, ¿qué es lo que menos le gusta de Rinato Company Inc.?
Falta de stock en el país de algunos productos

5. ¿Quién es actualmente el mayor proveedor de soluciones de equipos de seguridad?
3M y Honeywell (Creo que te respondí esta pregunta arriba)

6. ¿Cuáles son las principales razones para que esa empresa, sea el primer proveedor?
La cantidad de productos que proveen, su calidad y la presencia que tienen en el mundo entero.

7. ¿Qué es lo que más le gusta de ese proveedor?
Creo que no aplica para mi

8. ¿Cuál es la mayor dificultad que en la actualidad se le presenta con los proveedores de soluciones en equipos de seguridad?
La inestabilidad en los mercados, las devaluaciones de las monedas locales en cada país y la caída de los precios de los productos que nuestros usuarios finales venden.

9. ¿Y, otras que sean recurrentes?
Precios, Competencia, etc.

10. ¿Qué nuevas necesidades de soluciones tecnológicas tiene actualmente la entidad y que no hayan podido ser atendidas?
Hay muchas necesidades en cuanto al costo beneficio y uno de los problemas es el entender la empresa como un todo. En cuanto a tecnologías aún no se encuentran materiales que sean 100% efectivos al a hora de prevenir accidentes. Si bien los artículos de seguridad personal son una barrera, no son anti accidentes que es lo que las empresas esperan.

11. Mirando las cosas en perspectiva, ¿qué otros requerimientos van a necesitar de servicios de seguridad industrial y en qué tiempo calculan ustedes que deberán implementarse?

Nueva necesidad

La pregunta es un poco genérica ya que en cada tipo de Equipamiento de Seguridad Personal hay diferentes falencias. Por ejemplo en gafas se necesita que sean resistentes a impactos, que duren y que no se empañen. Los guantes mayor resistencia a corte y a

impacto. La vestimenta, mayor confort con resistencia a fuego. Las botas depende de la actividad.

o Corto plazo

o Mediano plazo

o Largo plazo

12. ¿Por qué medios de comunicación recibe información sobre equipos de seguridad?
Internet, Google Adds, Revistas, emails, Ferias

13. En una escala de 1 a 5 donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante ¿qué tanto pesa la publicidad que usted ve en los medios especializados para influir en las decisiones de buscar soluciones tecnológicas?

1 ____ 2 ____ 3 X 4 ____ 5 ____

14. ¿Tiene alguna anotación adicional?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CON LOS CLIENTES DE RINATO COMPANY INC.

Cuestionario semiestructurado

Nombre entrevistado_____

Empresa___**MOSAICO SERVICIOS Y SOLUCIONES INDUSTRIALES**

Cargo___DIRECTOR

Dirección___

Fecha entrevista_____06/10/15

Nombre entrevistador: Nhur Zamira Morad Leyva

Cordial Saludo. Estamos adelantando un estudio para la empresa Rinato Company Inc., con el propósito de conocer la opinión de cada uno frente al servicio que presta la empresa como proveedor. Agradecemos el espacio que dedican para esta entrevista, la cual se rige bajo un Código de Ética, y manejo de habeas data. Pedimos a ustedes autorización, si lo consideran pertinente, registrar en una grabación la entrevista, con la finalidad de contar con la mayor información posible al momento de transcribir los datos.

1. ¿Cuáles son sus principales proveedores de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

Proveedor

___SAFORCE

___HOME CENTER

Área/ Sistema de Información

___OPERACIONES

2. En términos generales, ¿cómo evalúa el servicio que le prestan estos proveedores?
Por favor califíquelos de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta

| CALIDAD DE LA SOLUCION OFRECIDAD | Asesoría ofrecida. Nivel de acompañamiento | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | NADA SATISFECHO |
|----------------------------------|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|
| | | | | | |
| | Capacitación para el uso del sistema | | X | | |

3. ¿Qué es lo que más le gusta de Rinato Company Inc., de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

_____EN PROCESO DE RELACION COMERCIAL

4. Ahora, visto al contrario, ¿qué es lo que menos le gusta de Rinato Company Inc.?

CREEMOS QUE SON NUEVOS EN COLOMBIA, POCA EXPERIENCIA

5. ¿Quién es actualmente el mayor proveedor de soluciones de equipos de seguridad?

SAFORCE/HOMECENTER

6. ¿Cuáles son las principales razones para que esa empresa, sea el primer proveedor?

AGILIDAD Y PRECIO

7. ¿Qué es lo que más le gusta de ese proveedor?

AGILIDAD EN LA COMPRA

8. ¿Cuál es la mayor dificultad que en la actualidad se le presenta con los proveedores de soluciones en equipos de seguridad?

POCA O NULA ASESORÍA

9. ¿Y, otras que sean recurrentes?

10. ¿Qué nuevas necesidades de soluciones tecnológicas tiene actualmente la entidad y que no hayan podido ser atendidas?

NO HAY CLARIDAD

11. Mirando las cosas en perspectiva, ¿qué otros requerimientos van a necesitar de servicios de seguridad industrial y en qué tiempo calculan ustedes que deberán implementarse?

Nueva necesidad EPPS

X Corto plazo

o Mediano plazo

o Largo plazo

12. ¿Por qué medios de comunicación recibe información sobre equipos de seguridad?

____CORREOS____

13. En una escala de 1 a 5 donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante ¿qué tanto pesa la publicidad que usted ve en los medios especializados para influir en las decisiones de buscar soluciones tecnológicas?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 X

14. ¿Tiene alguna anotación adicional?

____Me gustaría encontrar novedad en esta industria de EPPS____

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CON LOS CLIENTES DE RINATO COMPANY INC.

Cuestionario semiestructurado

Nombre entrevistado__ __

Empresa **PETREX COLOMBIA**

Cargo Supply Chain

Dirección_____

Fecha entrevista 09/10/2015

Nombre entrevistador: Nhur Zamira Morad Leyva

Cordial Saludo. Estamos adelantando un estudio para la empresa Rinato Company Inc., con el propósito de conocer la opinión de cada uno frente al servicio que presta la empresa como proveedor. Agradecemos el espacio que dedican para esta entrevista, la cual se rige bajo un Código de Ética, y manejo de habeas data. Pedimos a ustedes autorización, si lo consideran pertinente, registrar en una grabación la entrevista, con la finalidad de contar con la mayor información posible al momento de transcribir los datos.

1. ¿Cuáles son sus principales proveedores de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

Proveedor

Sumec Complete
Rinato Company

Área/ Sistema de Información

Petrolera

2. En términos generales, ¿cómo evalúa el servicio que le prestan estos proveedores?
Por favor califíquelos de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta

| CALIDAD DE LA SOLUCION OFRECIDA | Asesoría ofrecida. Nivel de acompañamiento | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | NADA SATISFECHO |
|---------------------------------|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|
| | | | x | | |
| | Capacitación para el uso del sistema | | x | | |

| CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE | TIEMPO DE RESPUESTA | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | NADA SATISFECHO |
|---|------------------------|-------------------|------------|----------------------------|--------------------|
| | | | | x | |

3. ¿Qué es lo que más le gusta de Rinato Company Inc., de servicios de equipos de seguridad (Safety Equipment)?

Me gusta la marcas de productos que maneja, son los aprobados por mi casa matriz

—

4. Ahora, visto al contrario, ¿qué es lo que menos le gusta de Rinato Company Inc.?

Que es una empresa nueva y todo comienzo es siempre complicado.

5. ¿Quién es actualmente el mayor proveedor de soluciones de equipos de seguridad?

sumec complete

6. ¿Cuáles son las principales razones para que esa empresa, sea el primer proveedor?
es una marca confiable

7. ¿Qué es lo que más le gusta de ese proveedor?

Material de buena calidad

8. ¿Cuál es la mayor dificultad que en la actualidad se le presenta con los proveedores de soluciones en equipos de seguridad?

Siempre hemos importado todos los equipos de seguridad, seria excelente que tuviéramos mas empresas locales prestándonos el servicio de venta de PPE

9. ¿Y, otras que sean recurrentes?

Todos pasamos por los mismos problemas, los obreros, sindicatos, trabajadores siempre exigen mejor calidad.

10. ¿Qué nuevas necesidades de soluciones tecnológicas tiene actualmente la entidad y que no hayan podido ser atendidas?

estamos en la búsqueda de unos aceites para nuestros motores que no se encuentran actualmente en producción aquí en Colombia.

11. Mirando las cosas en perspectiva, ¿qué otros requerimientos van a necesitar de servicios de seguridad industrial y en qué tiempo calculan ustedes que deberán implementarse?

Nueva necesidad__Instalando nuevas tecnologías de perforacion_____

o Corto plazo

x Mediano plazo

o Largo plazo

12. ¿Por qué medios de comunicación recibe información sobre equipos de seguridad?

__Internet__

13. En una escala de 1 a 5 donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante ¿qué tanto pesa la publicidad que usted ve en los medios especializados para influir en las decisiones de buscar soluciones tecnológicas?

1 ____ 2 ____ 3 _x_ 4 __ 5 ____

14. ¿Tiene alguna anotación adicional?

__No._____

MUCHAS

GRACIAS

POR

SU

VALIOSA

COLABORACION

Anexo 4

PROYECCIÓN VENTAS 2016

| EMPRESA | REFERENCIA GUANTES | MARZO ABRIL | MAYO JUNIO | JULIO AGOSTO | SEPTIEMBRE OCTUBRE | NOVIEMBRE DICIEMBRE | TOTAL UNIDADES | PRECIO VENTA | |
|--------------|-----------------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------------|------------------------|-------------------|--------------|-------------|
| | | | | | | | | UNIDAD | TOTAL |
| Schlumberger | | | | | | | | | |
| | REF 2021 | 300 | 200 | 180 | 190 | 80 | 950 | 71.136 | 67.579.200 |
| | REF 4021 | 200 | 180 | 160 | 170 | 70 | 780 | 107.737 | 84.034.860 |
| | REF 7310 | 250 | 160 | 130 | 130 | 50 | 720 | 44.683 | 32.171.760 |
| Petrex | | | | | | | | | |
| | REF 2021 | 220 | 180 | 120 | 120 | 30 | 670 | 71.136 | 47.661.120 |
| | REF 4021 | 300 | 250 | 190 | 100 | 50 | 890 | 107.737 | 95.885.930 |
| | REF 7310 | 400 | 110 | 160 | 180 | 40 | 890 | 44.683 | 39.767.870 |
| Nabors | | | | | | | | | |
| | REF 2021 | 250 | 130 | 100 | 160 | 50 | 690 | 71.136 | 49.083.840 |
| | REF 4021 | 380 | 300 | 150 | 100 | 30 | 960 | 107.737 | 103.427.520 |
| | REF 7310 | 290 | 200 | 100 | 180 | 40 | 810 | 44.683 | 36.193.230 |
| Tiger | | | | | | | | | |
| | REF 2021 | 230 | 230 | 100 | 200 | 50 | 810 | 71.136 | 57.620.160 |
| | REF 4021 | 260 | 200 | 120 | 100 | 30 | 710 | 107.737 | 76.493.270 |
| | REF 7310 | 350 | 310 | 100 | 100 | 40 | 900 | 44.683 | 40.214.700 |
| Mosaico | | | | | | | | | |
| | REF 2021 | 300 | 220 | 100 | 100 | 30 | 750 | 71.136 | 53.352.000 |
| | REF 4021 | 410 | 350 | 130 | 180 | 50 | 1.120 | 107.737 | 120.665.440 |
| | REF 7310 | 280 | 170 | 100 | 100 | 20 | 670 | 44.683 | 29.937.610 |
| | | 4.420 | 3.190 | 1.940 | 2.110 | 660 | 12.320 | | 934.088.510 |

| | | | | | | | | |
|----------|-------|-------|-----|-----|-----|-------|---------|-------------|
| REF 2021 | 1.300 | 960 | 600 | 770 | 240 | 3.870 | 71.136 | 275.296.320 |
| REF 4021 | 1.550 | 1.280 | 750 | 650 | 230 | 4.460 | 107.737 | 480.507.020 |
| REF 7310 | 1.570 | 950 | 590 | 690 | 190 | 3.990 | 44.683 | 178.285.170 |

3.870 Total de Guantes 2021 proyectado a ventas en el año 2016

4.460 Total de Guantes 4021 proyectado a ventas en el año 2016

3.990 Total de Guantes 7310 proyectado a ventas en el año 2016

PRESUPUESTO COSTO Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

COSTO Y GASTOS DE ADMINISTRACION UNITARIO GUANTE

| DOLARES | PESOS | UNIDADES PROYECTADAS | |
|---------|-----------|----------------------|--|
| 24,74 | \$ 56.909 | 3.870 | \$ 220.237.746 |
| 37,47 | \$ 86.189 | 4.460 | \$ 384.405.053 |
| 15,54 | \$ 35.746 | 3.990 | \$ 142.627.059 |
| | | | <u>\$ 747.269.858</u> COSTO PROYECTADO VENTA ANUAL |

UTILIDAD

VENTA PROYECTADAS: PERIODO MARZO \$ 934.088.510

COSTO Y GASTOS DE ADMINISTRACION A \$ 747.269.858

UTILIDAD OPERACIONAL \$ 186.818.652